



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Sisäisen henkilökierron kehittäminen käräjäoikeudessa

Salmivuori-Hesso, Taina

2017 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

## Sisäisen henkilökierron kehittäminen käräjäoikeudessa

Taina Salmivuori-Hesso  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2017

Taina Salmivuori-Hesso

### Sisäisen henkilökierron kehittäminen käräjäoikeudessa

Vuosi 2017

Sivumäärä 56

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona käräjäoikeudelle X, josta myöhemmin käytetään nimitystä kohdeorganisaatio. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville, miten kansliahenkilökunnan sisäistä henkilökiertoa voitaisiin kehittää kohdeorganisaatiossa. Työtehtävien muuttuessa yhä monimutkaisemmiksi ja nopeasti muuttuviksi on osaamisen merkitys kasvanut. Henkilökierto onkin yksi hyvä keino laajentaa osaamista organisaation sisällä.

Opinnäytetyön teoriaosuus muodostuu osaamisesta, osaamisen johtamisesta ja henkilökierrosta. Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusmuotona käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastatteluilla haluttiin saada selville, minkälaisia näkemyksiä kansliahenkilökunnalla on sisäisen henkilökierron toimivuudesta ja miten henkilökiertoa voitaisiin kehittää. Tutkimustulosten mukaan kohdeorganisaatiossa suhtaudutaan positiivisesti henkilökiertoon, mutta vakinaisen kansliahenkilökunnan halukkuus tehtävien vaihtoon ei ole kovinkaan suurta. Syyksi tähän nähtiin muun muassa halu pysyä mukavuusalueella. Työtehtäviä organisaation sisällä vaihtaneet kokivat henkilökierron hyväksi ja suosittelevat kiertoa myös muille. Henkilökierrosta nähtiin olevan paljon hyötyä, koska se muun muassa tarjoaa mahdollisuuden laajentaa omaa osaamista, antaa kokonaiskuvan organisaation toiminnasta, parantaa asiakaspalvelua ja lisää henkilöstön käytettävyyttä. Tutkimus toi esille, että kehitettävää kansliahenkilökunnan sisäisessä henkilökierrossa on perehdyttämisessä, osastojen välisen yhteistyön lisäämisessä, viestinnässä, oppimaan kannustamisessa ja toiminnan suunnittelmallisuudessa.

Asiasanat: osaaminen, osaamisen johtaminen, henkilökierto

Taina Salmivuori-Hesso

**Developing job rotation in the district court**

Year	2017	Pages	56
------	------	-------	----

---

This thesis was commissioned by the district court X, which is later referred to by the name target organisation. The aim of this study was to find out how the internal job rotation of the office staff within the target organisation could be developed. The significance of maintaining know-how has increased in recent years because duties are increasingly complicated and changing quickly. Internal job rotation of employees is a good way to extend know-how within an organization.

The theoretical section of this thesis report consists of definitions of the concepts know-how, leading of know-how and job rotation of employees. This study was carried out as qualitative research using theme interview as a research method. The aim of the interviews was to determine what sort of views the office staff had about the functionality of the job rotation of employees and how the process could be developed. The research results indicate that people react positively to the job rotation of employees but permanent office staff do not have a very high willingness to change duties. The reason for that can be, for example, the desire to stay in one's comfort zone. People who had changed duties inside the target organization experienced the job rotation of employees as a positive policy and recommended it also to others. People saw many benefits for the job rotation of employees such as the opportunities afforded to expand personal know-how, to gain an overall picture of the function of the organization, to improve customer service and increase the availability of employees. The results show that there exists a need to develop orientation, further cooperation between departments, improve communication, encourage learning and improve orderliness in the internal job rotation of office staff in the target organization.

Keywords: know-how, leading of know-how, job rotation

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Työn tavoite, rajausta ja tausta .....	7
1.2	Keskeiset käsitteet .....	7
2	Osaaminen .....	8
2.1	Yksilön osaaminen .....	9
2.2	Organisaation osaaminen .....	9
2.3	Hiljainen tietämys .....	10
2.4	Osaamispääoma .....	12
3	Osaamisen johtaminen .....	13
3.1	Osaamistarpeiden tunnistaminen .....	14
3.2	Henkilöstön osaamisen kehittäminen .....	14
3.3	Kehityskeskustelut .....	16
3.4	Vastuut osaamisen kehittämisessä .....	16
3.5	Osaamisen palkitseminen .....	17
3.6	Oppiva organisaatio .....	17
4	Henkilökierto .....	19
4.1	Henkilökierron hyödyt .....	20
4.2	Henkilökierron toteuttamisen haasteita .....	22
4.3	Henkilökiertoprosessi .....	22
5	Haastattelututkimuksen toteutus .....	25
5.1	Aineiston kerääminen .....	25
5.2	Haastateltavien valinta .....	26
5.3	Aineiston analysointi .....	27
5.4	Tutkimuksen luotettavuus .....	28
5.5	Haastatteluiden tulokset .....	29
6	Johtopäätökset, kehitysehdotukset ja pohdinta .....	40
	Lähteet .....	50
	Kuviot .....	52
	Taulukot .....	53
	Liitteet .....	54

## 1 Johdanto

Elämme maailmassa, jossa tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Aikaisemmin hankittu osaaminen vanhentuu ja uutta osaamista on hankittava vanhentuneen tilalle. Uuden oppiminen ei yksistään riitä, vaan on myös osattava luopua vanhasta (Sydänmaanlakka 2015, 153). Elinikäiset työsuhteet ovat yhä harvinaisempia ja epävarmuus työsuhteen jatkumisesta on yleistynyt. Oman osaamisen kehittämisestä onkin tullut ihmisille entistä tärkeämpää työmarkkina-arvon säilyttämiseksi. (Virtainlahti 2009, 151.)

Myös organisaatioiden on uudistuttava muuttuvassa maailmassa. Niin yksityisellä kuin julkisella puolella on työskenneltävä entistä tehokkaammin ja taloudellisemmin. Vastatakseen nykyisiin ja tulevaisuuden haasteisiin on organisaatioiden huolehdittava osaamisestaan. Lähtökohtana organisaation osaamistarpeiden tunnistamisessa on strategia ja visio. Osaamisen kehittämisen tulisi olla osa arkityötä strategisten päämäärien saavuttamiseksi. (Osaaminen muutoksessa 2009, 10-12.) Osaamisen kehittämisen lisäksi huomiota on kiinnitettävä organisaation järjestelmien, johtamisen, kulttuurin ja ilmapiirin kehittämiseen (Viitala 2007, 176). Organisaatiota, joka tukee oppimista, kutsutaan oppivaksi organisaatioksi. Oppivalle organisaatiolle on ominaista kyky sopeutua, uudistua ja muuttua toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti sekä harjoittaa tehokasta tiedonkulkua. Sillä on myös kyky oppia kokemuksista ja valmius muuttaa toimintatapojaan. (Sydänmaanlakka 2000, 255.)

Osaamisen tärkeyden lisäksi on viime aikoina käyty paljon keskusteluja osaamisen läheisesti liittyvästä hiljaisesta tietämyksestä eli taidosta, joka liittyy kokemukseen ja jota on vaikea selittää toiselle, koska se on niin automatisoitua toimintaa. Keskusteluja hiljaisen tietämyksen merkityksestä ja sen jakamisesta ovat herättäneet muun muassa suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen sekä taloudellisesta tilanteesta johtuvat irtisanomiset. Organisaatioiden tavoitteena onkin saada työntekijöihin varastoitunut hiljainen tietämys näkyväksi, jotta se jäisi organisaation työntekijöiden lähdeksi. Hiljaisen tietämyksen roolin ymmärtäminen organisaation ja työntekijöiden toiminnassa voikin avata organisaatiolle uusia mahdollisuuksia vastata toimintaympäristön muuttuviin haasteisiin silloin, kun organisaatio onnistuu luomaan olemassa olevasta näkyvästä ja hiljaisesta tietämyksestä uutta tietämystä. (Virtainlahti 2009, 38-39, 73, 75.)

Menetelmiä osaamisen ja hiljaisen tietämyksen jakamiseen on useita, mutta tässä opinnäytetyössä keskitytään sisäiseen henkilökiertoon, joka on yksi työssäoppimisen muoto. Henkilökierron hyvänä puolena on todettu olevan muun muassa se, että siinä osaamista ja tietämystä välittyy molempiin suuntiin, lähtevästä yksiköstä vastaanottavaan yksikköön ja toisinpäin (Virtainlahti 2009, 128).

## 1.1 Työn tavoite, rajausta ja tausta

Opinnäytetyön tavoitteena on saada käsitys siitä, miten henkilökiertoa voitaisiin kehittää käräjäoikeudessa X, josta myöhemmin käytetään nimitystä kohdeorganisaatio tai organisaatio. Kohdeorganisaatiossa työskentelee kansliahenkilökunnan lisäksi muita henkilöstöryhmiä kuten käräjätuomareita, notaareja ja haastemiehiä. Heidät on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, koska esimerkiksi käräjätuomareita koskee työkierto 3-5 vuoden välein siten, että jokaiselle tulee ajoittain käsiteltäväksi sekä riita- että rikosasioita. (Työjärjestys 2017, 8.)

Aiheen valintaan vaikutti asian ajankohtaisuus sekä oma kiinnostukseni osaamisen kehittämistä kohtaan. Kiristyvistä valtiontalouden tilanteesta johtuen kohdeorganisaatiossa joudutaan työskentelemään tulevaisuudessa entistä pienemmällä henkilömäärällä. Työtehtävien ta-  
saamiseksi onkin tärkeää, että henkilöstövoimavaroja voidaan tarvittaessa suunnata sinne, missä niiden tarve on suurin. Tämä edellyttää tehtäväkuvien laajentamista. Myös eläköityminen, joka on ollut vilkasta, jatkuu edelleen ja aiheuttaa vaatimuksia osaamisen siirrolle. (Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2016-2017, 4-5.)

Organisaation toimintaympäristössä tapahtuu myös paljon muutoksia, joilla on vaikutusta nykyisiin toimintatapoihin ja osaamiseen. Työtehtävät ovat entistä monimutkaisempia ja nopeasti muuttuvia, joten ne vaativat henkilöiltä entistä syvällisempää organisaation perustehtävän ja oman työtehtävän välisen yhteyden ymmärtämistä (Juuti & Rovio 2010, 111). Asioiden hoitamiseen tarvitaan myös entistä enemmän yhteistyötä. Sähköisiin toimintoihin siirtyminen tulee edellyttämään henkilöstön tieto- ja viestintätekniisten taitojen kehittämistä. Kansainvälistyminen puolestaan lisää koko ajan henkilöstön kielitaidon merkitystä. (Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2016-2017, 4.)

## 1.2 Keskeiset käsitteet

Sisäinen henkilökierroksen kehittäminen koskee kohdeorganisaation kansliahenkilökuntaa, johon kuuluu esimerkiksi käräjäsihteereitä, henkilöstö- ja taloushallinnossa, asiakaspalvelussa, muutoksenhaussa, arkistossa ja puhelinvaihteessa työskenteleviä henkilöitä. Kaiken kaikkiaan tähän henkilöstöryhmään kuuluu reilusti yli sata henkilöä.

Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ovat: henkilökierro, osaaminen, hiljainen tietämys, osaamis-pääoma ja osaamisen johtaminen.

Henkilökierrolla tarkoitetaan henkilön siirtymistä määrääjäksi toisiin tehtäviin. Henkilökierrota voidaan toteuttaa paitsi kokonaan toiseen organisaatioon niin myös oman organisaation sisällä, jolloin puhutaan sisäisestä henkilökierrosta. (Valtionhallinnon henkilökierro-opas 2012, 13.)

Osaamisen on monimuotoinen ilmiö ja sille löytyy erilaisia määritelmiä. Se voidaan määritellä esimerkiksi eri tilanteissa esiin tulevaksi erityiseksi tiedoksi tai taidoksi, jota sovelletaan käytäntöön kunkin tilanteen edellyttämällä tarkoituksenmukaisella tavalla. (Virtainlahti 2009, 23.)

Hiljainen tietämys eli hiljainen tieto on taitoa, jota on vaikea muotoilla sanoiksi. Se perustuu yksilön arvoihin, uskomuksiin, käsityksiin, tunteisiin, tietotaitoon, intuitioon ja kokemukseen. (Ojala 2008, 26.) Hiljainen tieto näkyy useissa toiminnoissa, mutta se on usein niin automatisoitunutta, että sitä ei edes huomaa (Virtainlahti 2009, 39).

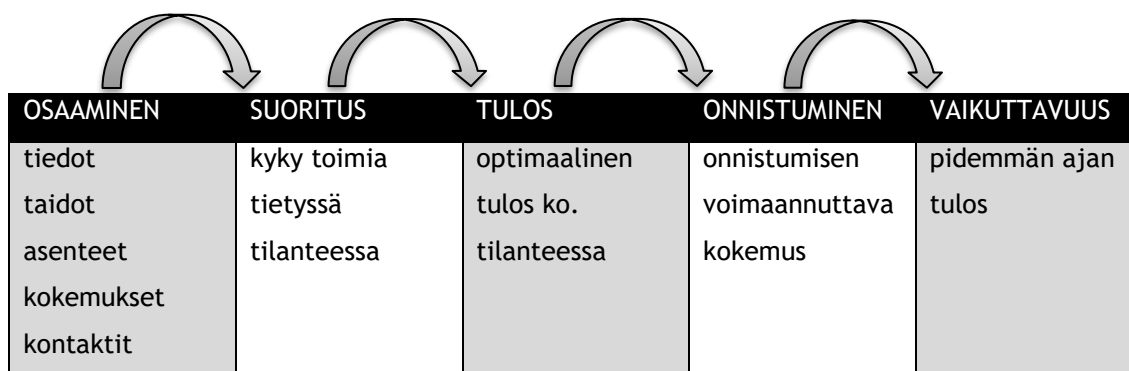
Osaamispääoma muodostuu henkilö-, rakenne- ja suhdepääomasta. Ihmisten myötä syntyvää osaamista kutsutaan henkilöpääomaksi. Niitä rakenteita, jotka mahdollistavat ihmisten osaamisen muuttamisen organisaation osaamiseksi kutsutaan rakennepääomaksi. Suhdepääomaan kuuluvat esimerkiksi sellaiset suhteet kumppaneihin, jotka täydentävät organisaation omaa osaamista tai auttavat luomaan uutta osaamista. Nämä osaamispääoman tekijät muodostavat organisaation toimintaedellytykset. (Ojala 2008, 57; eOSMO 2011.)

Osaamisen johtamisen voidaan sanoa sisältävän kaiken sellaisen toiminnan, jonka avulla organisaation strategian vaatimaa osaamista ylläpidetään, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan (Viitala 2005, 14).

## 2 Osaaminen

Osaamista voidaan tarkastella yksilön, ryhmän ja organisaation näkökulmasta (Ojala 2008, 50). Sydänmaanlakka (2015, 153) näkee osaaminen eräänlaisena oppimisprosessin tuloksena (kuvio 1). Oppiminen lähtee siitä, että yksilö tiedostaa oman osaamisensa ja sen puutteet. Oman tietämättömyyden tunnistaminen on ikään kuin edellytys uuden oppimiselle. Oppimisen prosessissa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja (Sydänmaanlakka 2000, 30). Jotta oppimista voi tapahtua, on oleellista, että yksilö ymmärtää opettelevansa asian ja osaa soveltaa uutta oppimaansa käytäntöön (Sydänmaanlakka 2000, 31-32). Käytännössä osaaminen näkyy sitten toiminnassa kykynä suoriutua tehtävistä, onnistua ja kehittyä (Sydänmaanlakka 2015, 153).





Kuvio 1: Osaamisen määritelmä (Sydänmaanlakka 2015, 153)

## 2.1 Yksilön osaaminen

Yksilön osaaminen on monimuotoinen kokonaisuus. Työssä tarvitaan ammattitaitoa, joka sisältää erilaisia työtehtävien suorittamiseen vaadittavia tietoja ja taitoja. Lisäksi tarvitaan oikeanlaista asennetta ja motivaatiota, jotta tehtävistä voidaan suoriutua ja saavuttaa asetetut tavoitteet. Osaamista on myös kyky solmia kontakteja ja toimia verkostoissa. (Osaaminen muutoksessa 2009, 15.) Verkostot toimivat paitsi erilaisina vaikuttamisen kanavina niin myös yhteistyön ja tiedonhankinnan kanavina. Työn muuttuessa yhä enemmän projektiluontoiseksi, tiimityöskentelyksi ja vaihtuvissa olosuhteissa tapahtuvaksi on verkostojen ja niiden ylläpitämiseen liittyvien taitojen merkitys entisestään kasvanut. (Kauhanen 2010, 148.) Myös kokemus on osa osaamista. Joidenkin asioiden oppiminen edellyttää riittävää kokemustausta ennen kuin niitä voidaan täysin ymmärtää. (Sydänmaanlakka 2000, 31.)

Varsinaisen ammattitaitojen lisäksi työssä tarvitaan erilaista liiketoiminta- ja organisaatio-osaamista, sosiaalisia taitoja, luovuutta ja innovatiivisuutta. Myös yksilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet kuten paineensietokyky, joustavuus, priorisointitaito liittyvät työhön riippumatta siitä, mistä työstä on kyse. Hyvät elämänhallintataidot taas auttavat yksilöä jaksamaan työssä paremmin. (Virtainlahti 2009, 27-28.)

## 2.2 Organisaation osaaminen

Kun yksilöt jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja kun osaamisesta tulee organisaation yhteinen näkemys ja toimintatapa, muuttuu yksilöiden osaaminen organisaation osaamiseksi kuten kuviossa 2 on esitetty (Ojala 2008, 53).



Kuvio 2: Organisaation osaamisen kokonaisuus (Tuomi & Sumkin 2012, 51)

Oppiminen tapahtuu ensin yksilötasolla. Ryhmässä yksilöt täydentävät osaamistaan. Ryhmän oppimisen edellytyksenä on, että ryhmällä on yhteiset tavoitteet ja toimintamallit sekä jaettu vastuu. Tärkeää ryhmässä on myös valmius keskusteluun ja tiedon ja osaamisen jakamiseen. Ryhmän oppimisessa on kyse siitä, miten hyvin ryhmä pystyy yhdistämään yksittäisten jäsentensä osaamista. (Sydänmaanlakka 2000, 47-49.) Yhteistyöllä voidaan saada aikaiseksi sellaisia ajatuksia ja toimintamalleja, joita yksin ei saataisi aikaan. Yksilöiden ja ryhmien osaamisten yhdistelmistä muodostuu vähitellen organisaation osaamisen kokonaisuus. (Tuomi & Sumkin, 2012, 51.) Organisaation oppimisen kannalta on kuitenkin oleellista, että sillä on valmius hankkia uutta osaamista ja sitoa sitä toimintatapoihin, prosesseihin ja ohjeisiin (Sydänmaanlakka 2000, 50).

### 2.3 Hiljainen tietämys

Osaamiseen liittyy keskeisesti myös hiljainen tietämys, josta käytetään useimmiten nimitystä hiljainen tieto (Virtainlahti 2009, 31). Hiljainen tieto -käsite tulee englanninkielisestä sanasta tacit knowledge (Kiviranta 2010, 164). Tietämys kuvaa kuitenkin paremmin tiedon muuttuvaa ja siirtyvää luonnetta. Tieto voidaan nähdä staattisena, mutta hiljainen tietämys kuvaa siihen liittyvää tietämisen prosessia, jossa tietämys elää ja muuttuu hetkessä. Tietämyksestä osa saattaa pysyä käyttökelpoisena pitkään, mutta osa siitä vanhentuu ja osa on sellaista, jota täytyy ammattitaidon ylläpitämiseksi kehittää jatkuvasti. Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä hiljaisen tietämyksen päivittäminen voikin olla haaste sekä tietämyksen haltijalle että heidän esimiehilleen ja koko johdolle. (Virtainlahti 2009, 53.)

Hiljaisella viitataan siihen, että hiljainen tieto ei nouse helposti näkyviin eikä sen haltija itseään välttämättä tunnista sitä. Vaikka hiljaista tietoa ei ole ilmaistu eikä muotoiltu, se näkyy kuitenkin eri toiminnoissa. (Viitala 2005, 131-132.) Esimerkkinä Sydänmaanlakka (2000, 181) tuo esille polkupyörällä ajamisen taidon, joka osataan, mutta sitä, miten se tehdään, on vai-

kea selittää toiselle. Tällaisia automatisoituneita taitoja kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi ja tietämykseksi (Virtainlahti 2009, 39). Työhön liittyy paljon näkymättömiä ja automatisoituneita toimintoja, jotka tukevat työn tekemistä. Kokenut ammattiosaaja on voinut työskennellä useita vuosia erilaisissa työtehtävissä ja oppinut töitä tehdessään monenlaisia asioita. Hän on voinut myös kehittää osaamistaan erilaisissa verkostoissa, projekteissa, hoitamalla sijaisuuksia tai osallistumalla erilaisiin täydennys- tai jatkokoulutuksiin. Hiljaisen tietämyksen rinnastaminen taitoon tuo esille siihen liittyvän harjoittelun merkityksen. Vähitellen taito karttuu, automatisoituu ja muuttuu hiljaiseksi tiedoksi. Oman työnsä ammattiosaajaksi kehittynyt työntekijä tietää, mitä tehdään, miten tehdään, miksi tehdään ja kenen kanssa asia kannattaa hoitaa. Hän on työskennellyt erilaisissa paikoissa, erilaisissa tilanteissa ja erilaisten ihmisen kanssa. Tämä on auttanut häntä kehittämään sujuvia prosesseja. (Kiviranta 2010, 167-168.) Virtainlahden (2009, 43) mukaan hiljainen tietämys sisältää myös henkilökohtaisia näkemyksiä, käsityksiä ja intuitiota ja aavistuksia. Intuitiossa yksilöä ohjaa vaisto, aistimus tai tunne, joka auttaa häntä tekemään päätöksiä tai toimimaan tietyllä tavalla. Esimerkkinä intuitiosta on tunne, että ei tiedä kaiken olevan kohdallaan. (Virtainlahti 2009, 50.)

Hiljaisen tietämyksen johtamisen lähtökohtana on sen merkityksen tunnustaminen (Virtainlahti 2009, 81). Kokemuksen kautta kertyneellä arvostuksella on suuri merkitys yksilölle, sillä se luo hänelle tunteen, että hänen ammattitaidolla ja asiantuntemuksella on merkitystä. Tämä puolestaan vaikuttaa positiivisesti työssä jaksamiseen, työssä kehittymiseen ja hiljaisen tietämyksen jakamiseen. Ryhmässä erilaisen osaamisen arvostus taas lisää yhteistyön tekemistä, vuorovaikutusta, toisilta oppimista ja myös hiljaisen tietämyksen jakamista. Organisaatiossa arvostus mahdollistaa sen, että yksilöiden erilaista osaamista ja sen merkitystä saadaan tuotua esille. (Kiviranta 2010, 177.)

On tunnistettava myös, minkälaisella kokemusperäisellä tietämyksellä ja osaamisella organisaatio voi saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Oleellista on tunnistaa vanhentuneet toimintatavat ja oppia niistä pois. Samalla, kun vanhoista toimintatavoista luovutaan ja luodaan uusia toimintamalleja myös tietämys kehittyy. Sellaista hiljaista tietämystä, jota ilman organisaation toiminta vaarantuu, voidaan kutsua kriittiseksi tietämykseksi. Kyse on erityisestä osaamisesta ja tietämyksestä asioista, joilla on oleellinen merkitys toiminnalle. Näiden erityisosaamisen tunnistaminen on organisaatiolle tärkeää ja erityistä huomiota organisaatiossa kannattaa kiinnittää niihin osaamisiin ja tietämyksen alueisiin, jotka ovat yhden tai isommassa organisaatiossa muutamien henkilöiden hallussa. Yksi tapa on laatia toimintasuunnitelma siitä, keiden hallussa ja miten heidän hallussa oleva kriittinen tietämys jaetaan muille organisaation jäsenille. (Virtainlahti 2009, 81,89.)

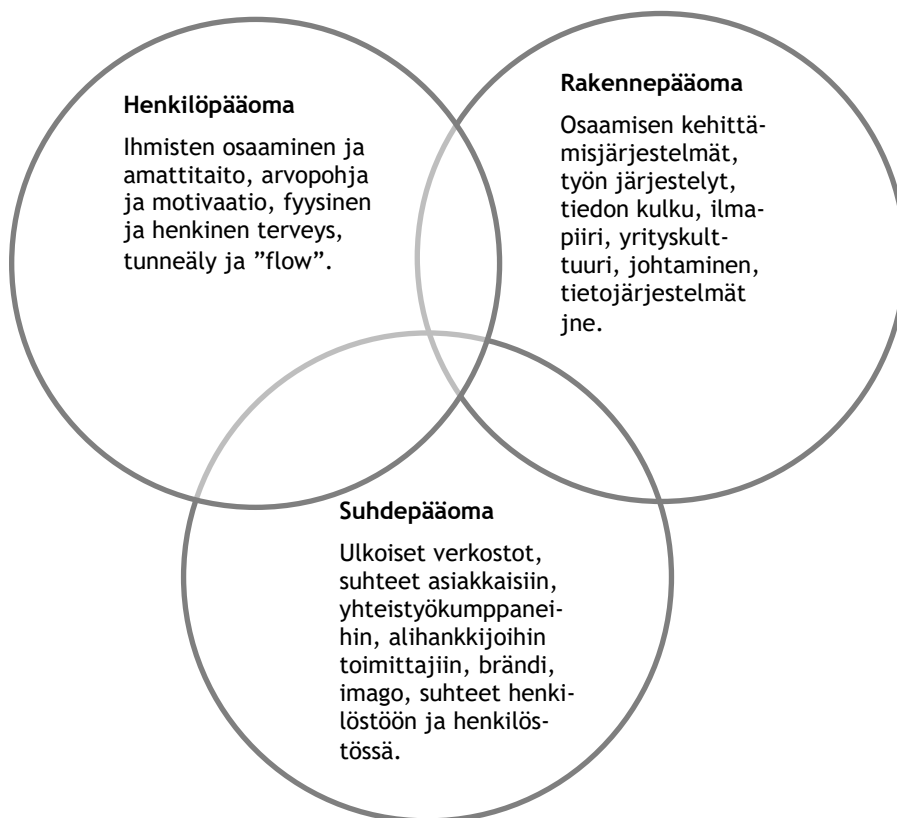
## Hiljaisen tiedon jakaminen

Hiljaisen tietämyksen jakamisessa keskeistä on ihmisten välinen vuorovaikutus. Yhteistä ymmärrystä ei yleensä synny ellei asioista päästä keskustelemaan ja jakamaan asioita käytännön työssä. (Kiviranta 2010, 188.) Samalla, kun henkilö jakaa tietämystään muille, tulee se myös hänelle itselleen näkyväksi ja helpottaa näin työn syventämistä ja kehittämistä. Hyvien käytäntöjen leviäminen lisää työn sujuvuutta ja vähentää virheitä, jolloin työn laatu pysyy hyvänä. Hyväksi todetut ja testatut toimintamallit on helppo jakaa kaikille käytettäväksi. Tietämyksen jakamisella varmistetaan myös, että organisaation toiminnan kannalta merkityksellinen tieto säilyy organisaatiossa henkilöstön vaihtuessa. Tietämyksen jakaminen uuden työntekijän tullessa organisaatioon voidaan aloittaa heti. Urasuunnittelulla ja hiljaisen tietämyksen jakamisella voidaan varmistaa, että työntekijä saa riittävän syvälliset tiedot ja taidot, jotta hän voi onnistua tehtävien hoitamisessa. Kun osaaminen on useampien henkilöiden varassa, on organisaatiossa helpompi tehdä sijaisjärjestelyitä ja työstä irrottautuminen on helpompaa. Tietämyksen jakamisen kautta tulee myös jokaisen työntekijän panos yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi hyödynnetyksi. Kaiken kaikkiaan, kun tietämystä jaetaan, niin samalla luodaan myös yhteisöllisyyttä, sillä avoimuus ja vuorovaikutus lisääntyvät tietämystä jaettaessa. Hiljaisen tietämyksen jakamisesta on paljon etuja, kuten myös se, että se lisää läpinäkyvyyttä ja sitä kautta ennakoitavuutta. Nämä luovat organisaatioon luottamuksellista ilmapiiriä. (Virtainlahti 2009, 107-111.)

## 2.4 Osaamispääoma

Osaamisen pääoma-arvon hahmottamiseksi on 1990-luvulta lähtien alettu puhua osaamispääomasta organisaation toiminnan mahdollistajana (Osaaminen muutoksessa 2009, 16). Osaamispääoma muodostuu henkilö-, rakenne- ja suhddepääomasta (kuvio 3). Henkilöpääomaan kuuluvat organisaatiossa työskentelevät henkilöt ja heidän osaamisensa. Lisäksi siihen kuuluvat muun muassa osaamisen edellytyksenä oleva motivaatio, sitoutuminen ja innostus. (Ojala 2008, 57.) Henkilöpääoma on sellaista, jota organisaatio ei voi omistaa (Sydänmaanlakka 2000, 197). Henkilöpääoman arvo organisaatiolle on sitä suurempi, mitä paremmin henkilöstön osaamisesta ja suorituskyvystä on pidetty huolta (Ojala & Ahonen 2003, 64). Rakennepääoma pitääkin sisällään rakenteita ja järjestelmiä, jotka mahdollistavat yksilöiden osaamisen kehittämisen organisaation osaamiseksi ja toiminnaksi (Ojala 2008, 57). Se pitää sisällään esimerkiksi manuaaleja, tietokantoja, rekistereitä, prosesseja ja organisaatorakenteita (Sydänmaanlakka 2000, 197). Kehittämällä rakennepääomaan organisaatio voi siis vaikuttaa henkilöstöpääomasta saatavaan hyötyyn (Ojala 2008, 62).

Suhdepääoma pitää sisällään suhteet kumppaneihin ja verkostoihin ja muihin organisaation ulkopuolisiin toimijoihin, joiden avulla organisaation omaa osaamista voidaan täydentää tai tarvittaessa kehittää tehokkaammin kuin yksin (Ojala 2008, 57). Suhdepääoman kehittyminen edellyttää kuitenkin, että henkilöillä on halu ja kyky luoda hyviä vuorovaikutussuhteita (Ojala & Ahonen 2003, 64).



Kuvio 3: Osaamispääoma (mukailen Ojala & Ahonen 2003, 65)

### 3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen perustuu organisaation strategian, vision ja tavoitteiden kirkastamiseen. Työyhteisössä jokaisen tulisi ymmärtää, miksi organisaatio on olemassa, mikä on sen toiminnan tarkoitus ja minkälaista osaamista se tarvitsee toteuttaakseen tätä tarkoitustaan. (Sydänmaanlakka 2000, 122.) Organisaation toiminta-ajatuksen tiedostaminen lisää henkilöstön yhteenkuuluvuutta ja kasvattaa ymmärrystä oman tehtävän merkityksellisyydestä kokonaisuudessa (Virtainlahti 2009, 62). Nopeat muutokset toimintaympäristössä edellyttävät organisaatiolta myös ennakoivaa, aktiivista ja nopeaa toimintaa sekä osaamisen johtamista. Organisaation toimintaympäristön arviointi onkin osa strategiatyötä. Skenaariotyöskentelyllä pyritään hahmottamaan todennäköinen, uhkaava tai toivottava tulevaisuus viiden tai kymmenen

vuoden päästä. Tulevaisuuden tahtotila kiteytyy sitten visiossa. (Tuomi & Sumkin 2012, 14-16.) Strategiseen johtamiseen kuuluvat myös arvot, jotka kuvaavat sitä, minkälaisia ominaisuuksia ja minkälaista toimintaa organisaatiossa arvostetaan. Ne ovat organisaatiossa yleisesti hyväksytyjä toimintaperiaatteita. Arvot, jotka painottavat osaamista, tietämystä ja niiden jakamista edesauttavat viemään osaamiseen liittyviä asioita organisaatiossa eteenpäin. Strategian laadinnassa tuleekin pohtia, minkälaisella osaamisella visio saadaan toteutettua ja miten olemassa olevaa osaamista tulisi kehittää. Käytännössä strategiaan perustuva työvoiman tarve ja osaaminen määritellään henkilöstöstrategiassa. (Virtainlahti 2009, 62-63.) Henkilöstöstrategia on organisaation pidemmän tähtäimen suunnitelma siitä, miten se aikoo varmistua siitä, että strategiaa on toteuttamassa oikeanlainen joukko ihmisiä (Viitala 2005, 230). Organisaatiolla tulisi olla käytössään motivaatioltaan, osaamiseltaan ja rakenteeltaan oikeanlainen henkilöstö strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Ranki 1999, 44). Käytännössä strategia näkyy henkilöstöpolitiikassa, joka sisältää käytännön toimintamalleja esimerkiksi rekrytointiin, perehdyttämiseen ja palkkaukseen. Yksilötasolla strategia tulee esille henkilökohtaisissa kehittämissuunnitelmissa, jotka tehdään kehityskeskusteluissa. Yksilön henkilökohtaisia tavoitteita ohjaavat organisaation tavoitteet ja strategia. (Virtainlahti 2009, 63.)

### 3.1 Osaamistarpeiden tunnistaminen

Koko organisaation, tietyn henkilöstöryhmän, tiimin tai työntekijän osaamista voidaan kuvata osaamiskarttojen avulla. Osaamiskartat kertovat siitä, minkälaista osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Ne toimivat osaamisarviointin ja osaamisen itsearviointin välineinä, antavat raamit osaamisen kehittämiseksi ja kehitystoimien arvioinneille. Osaamiskartoituksiin liittyy oleellisena osana osaamisprofiili, joka on osaamiskartasta muodostettu yhdistelmä osaamisen tavoitetasoista. Ideana osaamisprofiilissa on, että se antaa kuvan siitä, minkälaista osaamista tarvitaan. Sen avulla nähdään, mihin kehittymisen kohteisiin on hyvä keskittyä ja mille osaamistasolle ne tulisi viedä. Osaamistarpeiden tunnistamisen jälkeen osaamista voidaan organisaatiossa lisätä kehittämällä oman henkilöstön osaamista, hankkimalla uusia työntekijöitä tai tekemällä yhteistyötä alan osajien kanssa. (Virtainlahti 2009, 91-93.)

### 3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Kun osaamistarpeet on tunnistettu, voidaan tietoja hyödyntää kehittämissuunnitelmien laadinnassa. Kehittämissuunnitelmiin kirjataan kehittämisalueet, tavoitteet, aikataulu, vastuuhenkilöt ja tieto siitä, miten edistymistä seurataan. Suunnitelmia voidaan tehdä erikseen sekä lyhyelle että pitkälle aikavälille. Koska osaamisen kehittämisen merkitys kasvaa ja vaatimukset toiminnan kustannustehokkuudelle ja vaikuttavuudelle lisääntyvät, on tärkeää tuntea eri laisten kehittämismenetelmien ominaisuuksia ja tehokkuustekijöitä. Kehittämismenetelmiä voidaan jaotella esimerkiksi sen mukaan, tapahtuuko oppiminen työpaikalla vai sen ulkopuolella. (Viitala 2005, 258-262.)

Työssä oppimisella voidaan kehittää henkilön ammattitaitoa nykyisiä tai tulevia tehtäviä ajatellen tai erityisosaamista ajatellen. Yksi yksilöllisen osaamisen kokemuksellinen oppimisen muoto on henkilökierto, johon tässä opinnäytetyössä perehdytään laajemmin luvussa 4. (Viitala 2005, 261.) Muita työpaikalla toteutettavia henkilöstön kehittämismenetelmiä ovat esimerkiksi sijaisuuksien hoito, projektityöskentely, työn muotoilu, erityistehtävät, perehdyttäminen ja mentorointi (Kauhanen 2010, 155).

Sijaisjärjestelyjen ensisijainen tarkoitus on toiminnan jatkuvuuden turvaaminen, mutta sijaisuudet ovat myös erittäin tehokas tapa kehittää, jakaa ja uudistaa osaamista. Organisaatiossa voi olla käynnissä projektiluontoisesti toimivia hankkeita, jotka on perustettu tietyn asian hoitamiseksi tai ongelman ratkaisemiseksi. Nämä ovat myös hyviä kehittymispaikkoja henkilöstölle, sillä projektityöskentelyssä kokonaisnäkemys ja organisaation tuntemus lisääntyvät. Projekteissa on mahdollista harjoitella esimies- ja johtamistehtäviä ja ne toimivat siten myös hyvinä väylinä uralla etenemiseen. Monipuolistamalla työtehtävien sisältöä voidaan sekä hyödyntää yksilöllä olevaa osaamista että kehittää sitä. Työhön voidaan lisätä myös joitakin erityistehtäviä kuten työnopastusta, ympäristövastuuasioita ja koulutusvastuita. Yksilön osaamisen laajentamisen lisäksi erityisosaaminen voi lisätä yksilön motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. (Viitala 2005, 263-269.) Yksi tapa kehittää osaamista työpaikalla on mentorointi. Mentoroinnissa osaamista tai hiljaista tietämystä siirretään kokeneemmalta työntekijältä nuoremmalle. Kyseessä on vuorovaikutusprosessi, joka edellyttää molemminpuolista luottamusta, avoimuutta ja sitoutuneisuutta. (Mäkisalo 2003, 128-129.) Mentorointia voidaan käyttää esimerkiksi johdon ja asiantuntijoiden koulutus- ja kehittämisohjelmissa, uusien henkilöiden perehdyttämisessä, kehityskykyisten henkilöiden ohjauksessa sekä tärkeiden ammattitöiden jatkuvuuden varmistamiseksi (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 94). Perehdyttämisen tarkoitus taas on auttaa uutta työntekijää tai pitkältä vapaalta palaavaa yksilöä pääsemään mahdollisimman nopeasti työntekoon (Kaartinen 2011, 14).

Työpaikan ulkopuolella toteutettavia kehittämismenetelmiä ovat esimerkiksi koulutus ja itseohjautuva oppiminen. Koulutus voi olla järjestetty luentona, päivän tai pari kestäväenä tilaisuutena tai muutamina vuosina tutkintoon tähtäävänä koulutuksena. Koulutusmuodot voivat vaihdella niin, että oppija on aktiivinen kuuntelija tai aktiivinen osallistuja. Ulkoiset koulutukset tarjoavat mahdollisuuden rikastuttaa organisaation toimintaa uusilla näkemyksillä. Lyhytkestoiset kurssit keskittyvät joidenkin tiettyjen asioiden päivittämiseen tai konkreettisiin taitoihin. Pitkäkestoiset koulutukset tähtäävät ammattitaidon kehittämiseen laajemmin ja syvällisemmin. Itseohjautuvalla oppimisella tarkoitetaan esimerkiksi kirjallisuuden, videoiden tai verkon kautta tapahtuvaa osaamisen kehittymistä. Menetelmän etuna on, että siinä voidaan ottaa huomioon yksilölliset tarpeet, aikataulu ja sisällön tarve. (Viitala 2005, 271-276.)

### 3.3 Kehityskeskustelut

Kehityskeskusteluilla tarkoitetaan esimiehen ja hänen alaisensa välisiä etukäteen sovittuja keskusteluja, joita pidetään vähintään kerran vuodessa. Kehityskeskusteluissa tarkastellaan yksilön nykyistä työtehtävää ja sen vaatimaa osaamista sekä tulevaisuuden osaamistarpeita. Kehittämissuunnitelmaa laadittaessa on myös hyvä keskustella sellaisesta yksilön osaamisesta, jota hän ei pääse nykyisessä työtehtävässä riittävästi hyödyntämään ja etsiä mahdollisuuksia sen hyödyntämiseen. (Viitala 2007, 188.) Kun yksilön kyvyt ja haasteet ovat kohdallaan lisää se hänen työskentelymotivaatiotaan (Lindroos & Lohivesi 2004, 166). Mikäli organisaatiossa on käytössä systemaattinen osaamisen arviointijärjestelmä, on se osa kehityskeskustelua. Jos järjestelmää ei ole, annetaan palaute esimieheltä alaiselle ja alaiselta esimiehelle muulla sovitulla tavalla. Kehityskeskustelut voivat toimia paitsi yksittäisen osaamisen kehittymisen tukena niin myös ammatillisen kasvun ja kehittymisen tukena. Niistä syntyy tietoa urasuunnittelun tarpeisiin. Organisaatio puolestaan saa tietämystä henkilöstön osaamisesta, kehittämistarpeista ja toiveista. Tästä on apua henkilöstövoimavarojen kohdentamisessa. Kehityskeskustelut auttavat myös yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista ja ne lisäävät tiedonkulkua ja yhteistyötä. (Viitala 2007, 188-189.) Kehityskeskustelujen onnistuminen edellyttää kuitenkin esimieheltä huolellista valmistautumista keskusteluun. Hänen pitää olla kiinnostunut jokaisesta alaisestaan, osattava kuunnella, vastata kysymyksiin ja paneutua uusiin ideoihin ja kehittämistarpeisiin. (Lankinen ym. 2004, 72.)

Kehityskeskustelu voidaan käydä myös ryhmäkehityskeskusteluna. Ryhmäkehityskeskusteluiden etuna on, että niissä saadaan luotua ryhmän tavoitteiden ja toiminnan vaatimista kehittämistarpeista yhteinen näkemys. (Viitala 2007, 188.) Jos keskustelut käydään ryhmäkehityskeskusteluina, on tärkeää, että esimies on kaikkia kohtaan tasapuolinen ja oikeudenmukainen. Kehityskeskusteluiden lisäksi on tärkeää, että esimiehen ja hänen yksikkönsä henkilöiden välillä on myös normaalia jokapäiväistä vuorovaikutusta. (Lankinen ym. 2004, 72.)

### 3.4 Vastuut osaamisen kehittämisessä

Organisaatiossa kaikilla on oma rooli osaamisen kehittämisessä. Johto tekee strategiset ratkaisut ja tuo esille, minkälaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja mihin toiminta suunnataan. On tärkeää, että johto huolehtii siitä, että kaikki organisaation ohjausjärjestelmät kuten palkitseminen, viestintä, työn organisointi ovat yhdenmukaisia eli niillä tuetaan samoja päämääriä. (Ranki 1999, 45-46.) Yhteistyön rakentamisen kannalta onkin tärkeää, että johto osoittaa omalla esimerkillään ja päätöksenteollaan kantavansa kokonaisvastuun toiminnasta (Lankinen ym. 2004, 38). Johdon esimerkillä ja kannustamisella on vaikutusta muun muassa henkilöstön motivoitumiseen (Virtainlahti 2009, 205). Organisaation johdon tulee myös huolehtia siitä, että osaamisen ylläpitämiseen, kehittämiseen ja hyödyntämiseen on riittävästi aikaa ja resursseja (Grönfors 2010, 47).



Esimiehen taas on oltava tietoinen organisaation osaamisesta ja yhteisistä kehittämistarpeista, jotta hän voi ohjata tiimejään ja niissä työskenteleviä yksilöitä suoriutumaan tavoitteistaan ja auttaa heitä kehittymään työssään (Lankinen ym. 2004, 39). Esimiehen on myös huolehdittava siitä, että tiimin jäsenet ymmärtävät, mitä strategia tarkoittaa käytännössä juuri heidän työtehtävissään. Esimies on alaisilleen ikään kuin suunnannäyttävä, olosuhteiden luoja, innostaja, osaamisen kehittäjä ja asioiden hallinnoija. Esimiehen työ on muuttunut valvojan roolista enemmän tukijaksi ja koordinaattoriksi. Esimies ei voi oppia muiden puolesta, mutta hän voi antaa palautetta toiminnan onnistumisesta ja tarjota oppimismahdollisuuksia henkilöstölle. (Ranki 1999, 46-47.) Yhteisössä, jossa arvostetaan jatkuvaa kehittymistä ja osaamista ei negatiivinenkaan palaute johda syntipukkien etsimiseen, vaan se koetaan kehittymismahdollisuutena (Ranki 1999, 97).

Työkavereiden pitäisi myös omalta osaltaan tukea toisiaan ja siirtää omaa osaamista ja kokemuksia toisilleen. Työkaverit ja esimies voivat kannustaa yksilöitä oppimiseen osoittamalla kiinnostusta asiaan, kyselemällä ja keskustelemalla. Viime kädessä jokaisen yksilön pitää kuitenkin itse huolehtia omasta osaamisestaan, sillä hyvä osaaminen on nykyisin ikään kuin työsuohdeturva. Organisaatiossa puhutaankin yhä useammin itsensä johtamisesta eli on siirrytty yhä enemmän itsenäisempään vastuunottoon ja -kantoon. (Ranki 1999, 47-48.)

### 3.5 Osaamisen palkitseminen

Tapoja palkita osaamisen kehittämisestä tai sen jakamisesta on useita. Organisaatioissa voi olla käytössä esimerkiksi järjestelmä, jossa jokainen tärkeä tehtävä ja osaamisalue on pisteytetty. Osaamisprofiilista ja monitaitoisuudesta muodostuu kerroin tehtävän peruspalkkaa varten. Henkilökohtainen palkkakerroin muodostuu sitä suuremmaksi, mitä enemmän yksikössä olevia tehtäviä yksilö hallitsee ja mitä enemmän hänellä on yksikön keskeistä osaamista. Myös kertakorvauksen maksaminen suoritetusta tutkinnosta on yksi tapa palkita osaamisen kehittämisestä. Rahan sijasta julkinen kiitos ja arvostuksen saavuttaminen voivat toimia palkitsemisen välineenä. Palkitseminen voi konkretisoitua myös palkkioina, koska osaaminen lisää hyviä suorituksia ja tuloksia. Osaamisen kehittäminen yksilön kannalta on palkitsevaa jo siinä mielessä, että sillä on vaikutusta yksilön kilpailukykyyn työmarkkinoilla. (Ojala 2008, 294-296.)

### 3.6 Oppiva organisaatio

Organisaatiotutkijat Chris Argyris ja Donald Schön toivat 1970-luvun lopulla oppivan organisaation aiheen esille, jolloin he pyrkivät selvittämään, miten organisaatio voi oppia yksilöiden kautta, minkälaisesta oppimisprosessista on kyse ja miten organisaatio käsittelee tietoa (Kauhanen 2010, 158). Oppivalle organisaatiolle löytyy erilaisia määritelmiä. Sydänmaanlakka on määritellyt teoksessaan Älykäs organisaatio (2000, 255) oppivan organisaation seuraavasti:

”Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti ja se oppii kokemuksistaan sekä pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan.”

Oppivan organisaation määritelmässä tuodaan esille oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen, innovaatioon ja osallistuvaan päätöksentekoon. Jotta oppimista voi tapahtua, edellyttää se laajaa osallistumista sekä toiminta- ja työskentelytavan muuttamista oppimista tukevaksi. (Kaivola & Launila 2007, 82.) Oppiva organisaatio voidaan nähdä toimintaympäristönä, jossa halutaan tukea yksilöiden oppimista ja samalla yhdistää yksilöiden oppiminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Kauhanen 2010, 159). Oppivassa organisaatiossa yksilöt tutkivat ja kyseenalaistavat sekä omaa että koko organisaation toimintaa, havaitsevat kehittämiskohteita, virheitä ja riskejä sekä korjaavat niitä oma-aloitteisesti muuttamalla joko omaa tai koko organisaation toimintaa (Osaaminen muutoksessa 2009, 24). Oppivassa organisaatiossa kaikilla on yhteinen käsitys siitä, mitä milloinkin tavoitellaan ja miksi ollaan olemassa. Kaikki tiedostavat myös, miten organisaatiossa hallitaan ja jaetaan tietoa. Toimintatapoja pyritään kehittämään ja niissä varaudutaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Toimintatavat liittyvät esimerkiksi johtamiseen, strategiseen suunnitteluun, viestintään, henkilöstöpolitiikkaan, resurssien hallintaan, toiminnanohjausjärjestelmiin ja prosesseihin. Organisaatio ei voi kuitenkaan olla oppiva ellei sen tuloksellisuutta mitata. Tulostulosten on oltava sellaisia, että niillä mitataan organisaation toiminnan kannalta järkeviä asioita ja mittaukset viestivät siitä, mistä niiden oletetaan kertovan. Myös itse mittauksen on oltava luotettava. (Virtanen 2005, 54-57.)

Oppivassa organisaatiossa eri toiminnot ymmärretään kokonaisuutena. Pyrittäessä parhaaseen mahdolliseen tulokseen ei riitä, että joku tai jotkut yksiköt onnistuvat toiminnassaan, vaan kaikkien organisaatioiden osien on onnistuttava omassa ja sitä kautta yhteisessä toiminnassa. (Moilanen 2001, 28.) Eri yksiköiden esimiesten tulee olla tietoisia kokonaisuudesta ja sen eri osien vaikutuksesta tuloksen syntymiseen. Tarvitaan yhteistoimintaa eri yksiköiden välillä, jotta moniosaaminen ja kokonaisvaltaisemman toiminnan kehittäminen tuovat etua organisaatiolle. (Moilanen 2001, 28-29.)

Organisaatiossa panostetaan jäsenten mahdollisuuteen kehittää ja oppia yhdessä. Työnantajan työntekijälle tarjoamat oppimismahdollisuudet herättävät yksilössä tunteen, että häntä arvostetaan, pidetään tärkeänä ja häneen luotetaan. Uuden opettelu vähentää työn rutinoitumista ja tuo mukanaan vaihtelevuutta työhön, jolla on puolestaan vaikutusta motivaatioon ja työhyvinvointiin. Samalla, kun työntekijöiden osaaminen kasvaa, niin myös organisaation toimintavarmuus ja joustavuus lisääntyvät. (Moilanen 2001, 17.)

#### 4 Henkilökierto

Työkiertoa, josta Valtionhallinnon henkilökierto-oppaassa (2012, 8) käytetään nimitystä henkilökierto, on käytetty varsinkin hoitotyössä jo pidemmän aikaa työyhteisön ja henkilöstön kehittämisen menetelmänä (Mäkisalo 2003, 133). Muita vastaavia termejä kuin työkierto ja henkilökierto ovat tehtäväkierto ja urakierto. Kunkin termin käyttö vaihtelee organisaatioittain, mutta yleensä niillä tarkoitetaan lähes samaa asiaa. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 8.)

Mäkisalon (2003, 133-134) mukaan työkierrossa on yleensä kyse siitä, että henkilö siirtyy työyhteisöstä toiseen. Perinteisessä työkierrossa ei ole kuitenkaan korostettu tavoitteellista oppimista. Tavoitteelliseen työkiertoon kuuluukin yksilön urakehitykseen liittyvän ammatillisen kasvun tukeminen ja työyhteisöjen kehittämiseksi tarvittavien uusien näkökulmien tunnistaminen ja niiden esille tuominen. Tyypillistä tavoitteelliselle työkierrolle on myös, että kierto on lähdetään yksilön oman kehittämistarpeen pohjalta. (Mäkisalo 2003, 133-134.)

Valtionhallinnon henkilökierto-oppaassa (2012, 8) henkilökierto määritellään niin, että siinä henkilö siirtyy omasta tehtävästä määräajaksi toiseen tehtävään. Henkilökierto pohjautuu vapaaehtoisuuteen sekä henkilökiertoon lähtijän että hänen esimiehensä ja vastaanottavan tahon esimiehen kanssa sovittaviin pelisääntöihin. Henkilökiertoa voidaan toteuttaa paitsi kokonaan toiseen organisaatioon niin myös oman organisaation sisällä, jolloin puhutaan sisäisestä henkilökierrosta. Sisäisen henkilökierron tavoitteita voivat olla esimerkiksi väliaikaisen työkuorman tasoittaminen, sijaisuuksien hoitaminen ja hyvien työkäytäntöjen kehittäminen ja jakaminen. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 13.)

Viitala (2005, 262) määrittelee henkilökierron niin, että se on yksi kokemuksellisen oppimisen muoto, jossa yksilö siirtyy erilaisiin tehtäviin ja yksiköihin tietyksi ajanjaksoksi oppimaan uusia asioita. Pitkälle vietyinä henkilökierto on kehittämistoimintaa, joka liittyy urasuunnitteluun eli osaamisen kehittämisen rinnalla sen tavoitteena on hyvien osaajien sitouttaminen organisaatioon.

Virtainlahti (2009, 127-128) kuvaa työkiertoa menetelmäksi, jossa yksilö vaihtaa työtehtäviä organisaation sisällä sovituksi ajanjaksoksi, sovitulla tavalla ja palaa sitten lopuksi omaan työtehtäväänsä. Työkierron tavoitteena on kasvattaa kokemusta ja kehittää monitaitoisuutta. Se voidaan toteuttaa lyhyinä ajanjaksoina esimerkiksi sijaisuuksien kautta tai siten, että yksilö siirtyy sovituksi ajaksi tai määräajoin toisiin tehtäviin. Työkierrossa tietämystä välittyy molempiin suuntiin.

Henkilökierto voi olla suunnittelematonta tai huolellisesti toteutettua, jolloin sille laaditaan suunnitelma. Henkilökiertoa ei yleensä pidä toteuttaa vain sen toteuttamisen vuoksi, vaan

sille pitää asettaa jokin tavoite. Suunnitelman sisältö vaihtelee tavoitteen mukaan. Henkilökiertoon lähtijälle on yleensä hyvä nimetä ohjaaja, joka neuvoo ja opastaa uusissa työtehtävissä sekä seurata henkilökierron edistymistä ja sitä vastasiko henkilökierto sille asetettuja tavoitteita. Myös oppimista tukevista dokumenteista prosessin aikana on hyötyä oppimisen kannalta. (Heathfield 2016.)

Esimiehellä on keskeinen rooli henkilökiertoon hakeutumisen vahvistamisessa niin kuin myös koko henkilökierron toteutuksessa. Hänen tehtävänä on kannustaa työntekijöitä lähtemään mukaan prosessiin sekä kannustaa heitä osaamisen kehittämiseen. Tyypillisinä henkilökohtaisina kannustimina on pidetty osaamisen kasvattamista, urakehityksen tukemista ja työtehtävien monipuolistumista. Lisäksi työntekijän kanssa voidaan myös sopia, että palkkaa ja mahdollisia muita etuja voidaan arvioida henkilökierron jälkeen, jos työntekijän osaaminen on vahvistunut henkilökiertojakson aikana. Esimiehen tulee myös poistaa mahdollisia henkilökiertoon liittyviä vääriä uskomuksia. Jos henkilökiertoon liittyy epävarmuutta ja erilaisia mielikuvia riskeistä, ei kiertoon hakeutuminen tunnu välttämättä houkuttelevalta. Yksilön huolet ja epäselvyydet voivat liittyä esimerkiksi omiin työtehtäviin henkilökierron päätyttyä, palkkaukseen ja muihin etuihin. Jos taas henkilökiertoon halukas työntekijä ei jostain syystä pääse lähtemään henkilökiertoon, vaikka hän haluaisi, voi se alentaa hänen työmotivaatiotaan ja sitoutuneisuuttaan. Tällöin on tärkeää, että henkilökierto pyritään mahdollistamaan pidemmällä aikavälillä, jos se ei juuri kyseisenä hetkenä ole mahdollista. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 19-20.) Esimiehellä tulee olla organisaation täysi tuki henkilökierron toteuttamista varten (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 9).

#### 4.1 Henkilökierron hyödyt

Henkilökierron avulla voidaan kehittää yksilön osaamista ja tukea hänen oppimiskyvyn ylläpitämistä ja kehittämistä. Yleensä työntekijä kokee, että häntä arvostetaan ja pidetään tärkeänä, kun työnantaja tarjoaa hänelle osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia. Työnantajan osoittama luottamus työntekijän kykyihin kannustaa ja motivoi työntekijää entistä parempiin työsuorituksiin. (Larvi & Vanhala 2014.)

Henkilökierto voidaan toteuttaa suunnitelmallisena kehittämistoimintana, jolloin se on osa urasuunnittelua (Viitala 2005, 262). Työelämässä on aktiivisia vaiheita, haasteellisia jaksoja, koulutuksia, sapattivapaita jne. Ura-ajattelulla on mahdollista ideoida ja suunnitella yksilön tulevaisuuden tahtotilaa, vaikka tulevaisuus viime kädessä näyttääkin, miten suunnitelmat toteutuvat. (Kiviranta 2010, 126.) Urasuunnittelun hyvänä puolena on ainakin se, että sen tekeminen pysäyttää yksilön hetkeksi miettimään omia tavoitteita ja organisaation tarjoamia mahdollisuuksia (Kiviranta 2010, 132). Urasuunnittelussa keskeistä on osaamisen kartoittaminen. Se kertoo, minkälaista osaamista yksilöllä on ja mihin sitä on tähän asti käytetty. (Kiviranta 2010, 131.) Urasuunnitelman laatiminen lisää myös vuorovaikutusta johdon ja yksilön

välillä ja näin organisaatiossa saadaan parempi ymmärrys yksilöiden vahvuuksista, osaamisesta ja tarpeista. Kun tieto käytettävissä olevasta osaamisesta on tiedossa, on sen hyödyntäminenkin organisaatiossa suunnitelmallista ja tuottavaa. (Kiviranta 2010, 127.) Urajohtaminen näkyy työnantajalle myös henkilöstön parempana pysyvyytenä ja työkykenä (Kiviranta 2010, 127).

Henkilökierto on myös yksi keino lisätä työn mielekkyyttä, sillä sen avulla työtehtäviä voidaan tarpeen tullen muokata yksilölle sopiviksi (Viitala 2013, 185). Työn tulisi olla aina sen verran haastavaa ja kannustavaa, että tarve uuden asian opetteluun tai työtehtävien uudella tavalla tekemiseen olisivat sopivassa suhteessa työntekijän voimavaroihin. Osaaminen kehittymisen kannalta on myös tärkeää, että työssä on sopivasti vaihtelua. (Kiviranta 2010, 144.) Liian helpot tai määrällisesti liian vähäiset työt voivat aiheuttaa työntekijälle turhautumista. Liian suuret vaatimukset ja kiire voivat puolestaan aiheuttaa stressiä tai uupumusta. Ylikuormituksen seurauksena työntekijän oppimiskyky ja luovuus heikkenevät, unettomuus alkaa lisääntyä ja energiaa alkaa kulua ahdistuksen hallintaan työtehtävien sijaan. Pitkään jatkuva ylikuormitus voi pahimmillaan johtaa työntekijän loppuun palamiseen. (Viitala 2013, 173-174.) Henkilökierto on siis yksi keino estää työuupumusta (Mäkisalo 2003, 134).

Henkilökierto on myös kokemuksellinen oppimisen muoto (Viitala 2005, 262). Kun yksilö tarkastelee omaa työtehtäväänsä toisesta näkökulmasta, voi hän huomata uusia asioita omasta työtehtävästä ja koko organisaation toiminnasta (Virtainlahti 2009, 128). Henkilökierto voi siten vahvistaa oman osaamisen tunnistamista ja arvostamista sekä toimia samalla hyvänä lähteenä innovaatioiden syntymiselle (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 9-10). Henkilökierto auttaa myös näkemään eri toimintojen välisen yhteistyön tärkeyden (Viitala 2013, 157). Tällöin myös usein virheiden määrä vähenee, toiminta tehostuu ja laatu paranee (Kaymaz 2010, 73). Työntekijöille tulisikin antaa mahdollisuuksia verkostojen luomiseen. Verkostojen muodostamista edesauttavat juuri tilanteet, joissa tehdään yhteistyötä yli osastorajojen. Verkostot toimivat hyvinä tiedon jakamisen kanavina. (Virtainlahti 2009, 122-123.) Henkilökierto onkin hyvä keino tukea osaamisen jakamista ja verkostoitumista sekä madaltaa yksiköiden välisiä raja-aitoja (Valtionkonttori 2017).

Organisaation näkökulmasta henkilökierrolla on vaikutusta myös prosessien kehittämiseen, koska uusi työntekijä näkee asioita uusin silmin. Henkilökierto tukeekin osaamisen jakamista. (Valtionkonttori 2017). Asioista yhdessä keskustelemalla ja tietoa jakamalla voidaan kehittää entistä parempia toimintamalleja työskennellä. Tämäkin näkyy organisaation ulkopuolelle parempana palveluna ja toiminnan tehokkuutena. (eOSMO 2011.)

#### 4.2 Henkilökierron toteuttamisen haasteita

Henkilökierron toteuttaminen vaatii organisaatiolta panostusta. Se vaatii paitsi menetelmien osaamista niin myös henkilötyötä. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 11.) Arkipäivän rutiinit saattavat ohjata päivittäistä toimintaa eikä aikaa henkilökierron suunnitteluun ole. Organisaatossa ei ehditä pohtia, mikä on oleellista. Organisaatio elää niin sanotussa rutiinien loukussa. Organisaatio voi elää myös tilanteessa, jossa sillä on henkilöstöstrategia ja osaamiskartoitus tehtynä, mutta johtamis- ja toimintamallit puuttuvat. Tänä päivänä työtä tukevia välineitä ja materiaalia on paljon, joten osaamisen johtaminen saattaa muodostua erilaisista lomakkeista ja pakonomaisista toimenpiteistä. Tällöin huomiota ei kiinnitetä työhön, työn sisältöjen kehittämiseen eikä organisaation yhteiseen kehittymiseen. (Tuomi & Sumkin 2012, 75-77.)

Toteutettaessa henkilökiertoa voi henkilön toiminnan tehokkuus myös aluksi laskea, kun aikaa kuluu uusien asioiden opetteluun. Vastaavasti vastaanottavasta yksikössä menee siellä vakituisesti työskenteleviltä henkilöiltä aikaa uuden henkilön perehdyttämiseen ja opettamiseen. Nämä lisätyöt ovat taas työtä kuormittavia tekijöitä. (Viitala 2013, 157.)

#### 4.3 Henkilökiertoprosessi

Valtionhallinnon henkilökierto-oppaassa (2012, 17) henkilökierron katsotaan muodostuvan neljästä vaiheesta, jotka ovat henkilökiertoon hakeutuminen, henkilökierron suunnittelu, henkilökiertojakso ja henkilökierrosta palaaminen omaan organisaatioon (kuvio 4). Kuvaus on esimerkinomainen, mutta sitä voidaan käyttää pohjana, kun mietitään henkilökierron toteutusta.



Kuvio 4: Henkilökiertoprosessi (mukaillen Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 18)

##### Henkilökiertoon hakeutuminen

Aloite henkilökiertoon lähtemisestä voi tulla työntekijältä itseltään, hänen esimieheltään tai joltakin muulta taholta (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 18). Henkilökiertoon lähtemisen tarve voi tulla esille esimerkiksi osaamiskartoituksessa tai kehityskeskusteluissa (eOSMO 2011). Suositeltavaa onkin sisällyttää henkilökierto osaksi säännöllisiä kehityskeskusteluja

(Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 19). Henkilökierron toteutuksen kannalta on myös hyvä, että jokainen henkilökiertoon liittyvä osapuoli osallistuu henkilökierron suunnitteluun, tavoitteiden asettamiseen ja niiden seurantaan (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 7). Näin varmistetaan, että kaikki ovat tietoisia toistensa tavoitteista ja ovat sitoutuneet niiden saavuttamiseen (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 21).

## Suunnittelu

Henkilökierron suunnittelussa sovitaan kierron toteutustavasta. Henkilökiertoa voidaan toteuttaa yksipuolisena henkilökiertona, jolloin kiertoon lähtijän tilalle ei tule uutta työntekijää. Tällöin kyse on yleensä sijaisuudesta. Toinen vaihtoehto on toteuttaa henkilökiertoa vastavuoroisesti, jolloin kaksi henkilöä vaihtaa paikkaa. (eOSMO 2011.)

Henkilökierron toteutustavan lisäksi suunnitteluvaiheessa on hyvä asettaa henkilökierrolle selkeät tavoitteet. Suunnittelussa on kiinnitettävä huomiota myös siihen, miten asetettujen tavoitteiden toteutumista seurataan ja mitataan. Henkilökiertoon lähtijälle voidaan suunnitteluvaiheessa laatia esimerkiksi jonkinlainen raportointipohja, johon hän kirjaa oppimiaan asioita ylös ja seuraa tavoitteiden saavuttamista. Raporttia voidaan hyödyntää myös arviointipalavereissa, joiden tarkoituksena on seurata ja tukea henkilökierron toteutuksen etenemistä asetettujen tavoitteiden mukaisesti. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 21.) Arviointipalavereita voidaan pitää niin, että kaikki osapuolet osallistuvat niihin tai siten, että niitä pidetään henkilökiertoon lähtijän ja vastaanottavan yksikön esimiehen kesken (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 22). Tärkeää henkilökierron onnistumisen kannalta on se, että kaikki osapuolet kokevat hyötyvänsä henkilökierron toteutuksesta (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 21). Suunnitteluvaiheessa on hyvä sopia myös muista kierron toteuttamiseen liittyvistä pelisäännöistä kuten palkkauksesta, työkierron kestosta ja esimiehen roolista (eOSMO 2011).

Mietittäessä henkilökierron toteutusajankohtaa on siinä hyvä kiinnittää huomioita muun muassa vuosilomien ajankohtaan sekä työn kannalta kiireisimpiin ajanjaksoihin (Valtionhallinnon henkilökierto-opas, 21). Vastaanottavan yksikön on huolehdittava henkilökiertoon tulevan henkilön perehdyttämisestä, niin että siihen on varattu riittävästi aikaa (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 21). Jos perehdyttämiselle ei ole varattu riittävästi aikaa ja sitä hoitaa joku omien työtehtäviensä ohella, tulee siitä helposti sirpaleista ja aikaa uusien asioiden oppimiseen kuluu kauemmin (Viitala 2005, 253). Esimies vastaa varsinaisesti perehdyttämisestä, mutta hänen tuekseen on hyvä nimetä tukihenkilö, joka voi auttaa perehdyttämisessä. Vastaanottavan yksikön esimiehen ja työyhteisön on myös hyvä saada perehdytystä, jotta he osaavat ottaa uuden työntekijän mahdollisimman hyvin vastaan. Sama koskee myös lähettävän yksikön esimiestä, kun työntekijä palaa henkilökierrosta ja tuo mukaan uutta tietoa ja

osaamista. Tällöin perehdytystä tarvitaan siihen, miten henkilökierrosta palaavan yksilön oppimia asioita voidaan jakaa ja hyödyntää. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 22.)

Henkilökierron pituudelle ei ole olemassa selkeää ohjeistusta, vaan kierron pituuteen vaikuttavat ne tehtävät, joihin ollaan perehdyttämässä. Keskeisintä on, että henkilökiertojakso on niin pitkä, että kierrossa oleva henkilö ehtii sisäistämään opettelevansa uudet tehtävät. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 21.) Mäkisalo (2003, 134) tuo esille, että hoitotyössä on suositeltavaa, että kierrossa ollaan vähintäänkin kuusi viikkoa. Sitä lyhyemmät ajanjaksot ovat rinnastettavissa ”opintokäyntien” tutustumiskäynteihin. Valtionhallinnon henkilökierto-opaassa (2012, 21) kerrotaan, että useimmat yksilöt ovat kokeneet noin vuoden mittaisen jakson hyödylliseksi.

Työtilat ja välineet ovat asioita, jotka kannattaa ottaa suunnittelussa huomioon. Näin henkilökiertoon lähtijä pääsee aloittamaan työt vastaanottavassa työpaikassa mahdollisimman nopeasti ja vaivattomasti. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 22.) Yksi keskeinen henkilökiertoon liittyvä sovitettava asia on, miten henkilökiertoon lähtevän henkilön työt hoidetaan lähettävässä yksikössä henkilökiertojakson aikana, mikäli hänen tilalleen ei oteta uutta henkilöä. Esimiehen on huolehdittava siitä, että henkilökiertoon lähtijän poissaolo ei kuormita muita työpaikan työntekijöitä liikaa. Töiden kasautuminen muille työntekijöille voi myös herättää negatiivisia tunteita henkilökiertoon lähtijää kohtaan. Samoin henkilökiertoon lähtijä voi kokea huonoa omaatuntoa ja tämä voi vaikuttaa hänen työskentelyyn uudessa työyksikössä. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 23.)

Henkilökierron toteutukseen jakson aikana voi tulla muutoksia, jolloin henkilökierto joudutaan keskeyttämään. Tällaisia syitä voivat olla esimerkiksi merkittävät muutokset lähettävän yksikön henkilöstön määrässä tai työntekijän elämän tilanteessa tapahtunut yllättävä muutos. Keskeyttämis päätöksestä on oltava mahdollisuus sopia yhdessä kaikkien kolmen osapuolten kesken. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 25.)

Suunnitteluvaiheen jälkeen esimies tiedottaa yksikköä henkilökierrosta. Henkilökiertoon lähtijälle voidaan mahdollisesti järjestää tilaisuus käydä tutustumassa työkiertopaikkaan yhden tai kahden päivän ajan. Tutustumispäivien tarkoitus on, että kiertoon lähtijä pystyy havainnoimaan, tarkentamaan tavoitteitaan ja saa jo alustavaa perehdytystä ja tutustuu uuteen työyksikköön. (eOSMO 2011.)



Paluu omaan yksikköön

Henkilönkierron päättymiseen liittyvien asioiden hoitamisen pitäisi olla jo mahdollisimman hyvin suunniteltuna ennen henkilökiertojakson alkua. Jakson aikana suunnitelmia voidaan kuitenkin arvioida ja tarvittaessa täydentää. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 27.) Henkilönkierron päättyessä esimiehet, perehdyttäjät ja henkilökiertoon osallistujat voivat käydä palauttekeskustelun, jossa henkilökierron osapuolet käyvät läpi ja arvioivat kierron toteutumista ja tavoitteiden saavuttamista sekä sopivat yhteisesti siitä, miten asioita jaetaan muille. (eOSMO 2011.)

## 5 Haastattelututkimuksen toteutus

Kansliahenkilökunnan sisäistä henkilökiertoa koskeva tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimustavan valintaan vaikutti se, että laadullisessa tutkimuksessa tutkijan ei tarvitse täysin tuntea ilmiötä ja siihen vaikuttavia asioita. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija kerää valitsemallaan menetelmällä aineistoa, mutta hänen ei tarvitse tietää, mitä hän aineistosta etsii ja mikä kerätystä aineistoista tuottaa ratkaisun. Tutkimuksessa tarkoitus on kerätä ilmiöstä mahdollisimman laaja ja kattava aineisto, jotta ymmärrys löytyy. Aineiston kerääminen päättyy ratkaisun löytyttyä. (Kananen 2015, 128.)

Laadulliselle tutkimukselle on myös ominaista, että sen tarkoituksena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta, vaan sen tavoitteena on tutkimuksen aikana muodostuneiden käsitysten avulla näyttää esimerkiksi ihmisen toiminnasta jotakin sellaista, jota välittömällä havainnoinnilla ei voida tavoittaa (Vilkka 2015, 120).

### 5.1 Aineiston kerääminen

Aineiston keräämiseen löytyy useita hankintakeinoja. Kohdeilmiöstä voi olla jo olemassa kirjoitettua aineistoa, johon kannattaa aina perehtyä. Joskus koko aineisto voi perustua olemassa oleviin dokumentteihin. Tällaista toisten henkilöiden keräämää aineistoa kutsutaan sekundaariaineistoksi. Useimmiten tutkija kuitenkin kerää oman aineistonsa. Tällaista aineistoa kutsutaan taas primaariaineistoksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 173.)

Tässä opinnäytetyössä aineiston keräämiseen käytettiin kirjallisuutta, Internet-julkaisuja ja haastatteluja. Haastattelu on joustava menetelmä ja lisäksi se sopii tutkimuksiin, joissa ihminen on merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34-35). Haastattelumuodoksi valittiin teemahaastattelu, joka onkin yksi yleisimmin käytetyistä aineistonkeruumenetelmistä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Teema tarkoittaa laajaa asiakokonaisuutta. Teemahaastattelu tapahtuu face-to-face-kontaktissa keskustellen. Teemahaastattelussa tar-

koituksena on lähteä siitä, että teemoja ja haastattelurunkoon etukäteen mietittyjä kysymyksiä ei lyödä ennen haastattelua lukkoon. Haastattelun teemojen avulla pyritään ymmärtämään ja paljastamaan ilmiötä eri näkökulmista. Saadut vastaukset herättävät haastattelijassa uusia kysymyksiä ja nostavat esille uusia tutkimuspolkuja. Tämän vuoksi teemoja ja niihin liittyviä kysymyksiä on vaikea lyödä etukäteen lukkoon. (Kananen 2015, 148.) Teemahaastattelu sopikin hyvin tähän tutkimukseen, koska teemahaastattelu tuo esille, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän antamat merkitykset asioille ovat keskeisiä kuten myös sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48).

Tässä opinnäytetyössä teemoiksi valikoitui kansliahenkilökunnan sisäisen henkilökierron nykytila, harjoittelijoiden työkierto, sisäiseen henkilökiertoon kannustaminen, kierron haasteet, hyödyt ja kehittäminen. Kuhunkin teemaan liittyi kysymyksiä, joiden avulla pyrittiin hakemaan vastausta tutkimuskysymykseen eli miten kansliahenkilökunnan sisäistä henkilökiertoa voitaisiin kehittää.

## 5.2 Haastateltavien valinta

Haastateltavien valintaan vaikuttaa se, mitä ollaan tutkimassa (Vilkka, 2005, 114). Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miten kansliahenkilökunnan sisäistä henkilökiertoa voitaisiin kehittää. Niinpä haastateltavat valittiin kansliahenkilökunnan keskuudesta, sillä heillä oli kokemusta ja asiantuntemusta henkilökierron nykytilanteesta sekä organisaatiossa valitsevasta kulttuurista. Haastateltavien joukkoon valittiin myös lähiesimiehiä, sillä haastatteluilla haluttiin kerätä tietoa paitsi henkilökiertoon lähtijöiden niin myös esimiesten näkökulmasta. Haastateltaviksi pyydettiin sekä sellaisia henkilöitä, jotka olivat itse vaihtaneet työtehtäviä organisaation sisällä että sellaisia henkilöitä, jotka eivät olleet vaihtaneet työtehtäviä. Kaiken kaikkiaan haastateltavia oli aluksi kuusi, joista puolet oli lähiesimiehiä. Myöhemmin haastatteluiden edetessä haastateltavien määrää lisättiin kahdella henkilöllä, koska haastatteluissa oli tullut esille oikeustradenomiharjoittelijoille suunniteltu työkierto ja siitä haluttiin saada tarkempaa tietoa. Tarkoituksena oli saada selville, olisiko harjoittelijoille suunniteltu työkiertoprosessi laajennettavissa myös kansliahenkilökunnan käyttöön. Haastateltavien määrä oli lopulta siis kahdeksan henkilöä. Harjoittelijoiden kysymykset hieman erosivat alkuperäisestä haastattelurungosta, koska tarkoituksena oli hakea nimenomaan lisätietoa oikeustradenomiharjoittelijoiden työkiertoprosessista. Molemmat haastattelurungot ovat opinnäytetyön liitteenä. Haastateltavien työsuhteen pituus organisaatiossa vaihteli kahdesta vuodesta yli kahteenkymmeneen vuoteen. Haastateltaviin otettiin yhteyttä joko puhelimitse tai henkilökohtaisesti ja heiltä kysyttiin halukkuutta osallistua haastatteluun. Ennen haastattelua haastateltavat eivät saaneet etukäteen kysymyksiä eikä heille kerrottu sen enempää opinnäytetyön sisällöstä.

Koska haastattelu on vuorovaikutusta ja se vaatii aina osallistujien välistä luottamusta, suoritettiin haastattelut rauhallisessa ympäristössä joko haastattelua varten varatussa erillisessä huoneessa tai haastateltavan omassa työhuoneessa. Ennen haastattelua haastateltaville kerrottiin lyhyesti, mitä ollaan tutkimassa sekä mitä sisäisellä henkilökierrolla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan. Haastateltavilta pyydettiin lupaa haastattelun nauhoittamiseen ja kerrottiin tutkimuksen luottamuksellisuudesta. Taustatietoina haastateltavilta kysyttiin, kuinka kauan he ovat työskennelleet organisaatiossa sekä merkittiin ylös tietoja siitä, onko haastateltava vaihdellut työtehtäviä organisaation sisällä ja toimiiko hän esimiestehtävissä vai ei. Haastatteluihin varattiin aikaa noin tunti, jotta kiire ei olisi haitannut keskustelua. Keskimäärin haastattelut kestivät noin neljäkymmentä minuuttia.

Kananen (2015, 156) kertoo nauhoittamisen olevan hyödyllistä, koska se mahdollistaa myöhemmin paluun aineistoon. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelijan muisti on yleensä valikoivaa, joten hän todennäköisesti kirjaa ylös asioita oman ennako-odotusten ja käsitysten mukaan. Haastattelun kirjaaminen kokonaisuudessaan on myös mahdotonta ellei haastattelija hallitse pikakirjoitusta. Kirjoitettaessa myöskin ilmeet, eleet, tauot ynnä muut sellaiset asiat jäävät huomioimatta. Yleensä vasta nauhoitetta kuunnellessaan haastattelija ymmärtää, mitä haastateltava on todellisuudessa vastannut hänelle haastattelussa esitettyihin kysymyksiin (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 107).

### 5.3 Aineiston analysointi

Haastattelujen jälkeen nauhoitetut haastattelut muutettiin tekstimuotoon, koska laadullisessa tutkimuksessa analysoitava aineisto on aina joko kuva- tai tekstimuodossa. Haastattelun avulla tuotetun aineiston muuttamista tekstimuotoon nimitetään litteroinniksi. Vaikka litterointi on työlästä, siitä on se hyöty, että se lisää tutkijan vuoropuhelua aineiston kanssa. Vuoropuhelusta on apua erityisesti siinä vaiheessa, kun tutkija määrittelee, onko aineisto riittävä tutkimusongelman kannalta. Tekstimuodossa olevaa aineistoa on myös helppompaa analysoida, ryhmitellä ja luokitella. (Vilkka 2015, 137.) Litterointi voidaan tehdä sanatarkasti, yleiskielisesti tai propositiotasoisesti. Sanatarkka litterointi on litteroinnin tasoista tarkin. Siinä jokainen äännähdyskin kirjoitetaan ylös. Yleiskielisessä litteroinnissa teksti muutetaan kirjakielelle eli tekstistä poistetaan murre- ja puhekielen ilmaisut. Propositiotasoisessa litteroinnissa kirjataan ylös vain sanoman ydinsisältö. (Kananen 2015, 161.) Usein litteroinnissa riittää aika karkea taso, jossa huomioidaan lauseen asiasisältö tiivistetyssä muodossa eikä siinä tuoda esille haastateltavan koko ilmaisua. Sanonnan aitoutta voidaan kuitenkin lopullisessa raportissa tuoda esille käyttämällä sitaateissa haastateltavien sanontoja. (Kananen 2015, 160.) Siihen, millä tarkkuudella litterointi tehdään vaikuttaa myös tutkimuksessa käytettävät muut lähestymistavat (Vilkka 2015, 137). Litteroinnin tulee kuitenkin aina vastata haastateltavien suullisia lausumia ja merkityksiä, joita haastateltavat ovat asialle antaneet.

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että haastateltavien puhetta ei litteroinnissa saa muuttaa tai muokata. (Vilkka 2015, 138.)

Litteroinnin jälkeen aineisto analysoidaan. Aineiston analysointi voidaan tehdä lukemalla aineistoa useampaan kertaan sisällön hahmottamiseksi. Silloin, kun aineiston edelleen jalostamista ei tarvita lukeminen ja sitä seuraava pohdiskelu voi yksin riittää. Teemahaastatteluissa vastaukset kätkeytyvät kuitenkin usein vastaajien puhetulvaan eivätkä haastateltavat kerro suoraan asiaansa. Tutkijan tehtäväksi jääkin löytää tekstistä oleellinen. Oleellisen etsinnässä voidaan käyttää tekstin tiivistämistä asiasisällöiksi. (Kananen 2015, 163.) Tiivistämisen jälkeen tutkimusaineisto voidaan ryhmitellä johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi (Vilkka 2015, 164).

Tässä opinnäytetyössä litterointi pyrittiin tekemään mahdollisimman sanatarkasti, mutta opinnäytetyön aineistoesimerkkeihin jätettiin merkitsemättä sellaiset asiat kuten eleet, äänenpainot ja täytesanat. Lisäksi joitakin sanoja muutettiin yleiskielen muotoon, jotta murre ei olisi paljastanut kenestä henkilöstä on kyse. Nauhoitukset tehtiin kannettavalla tietokoneella ja litteroinnit tehtiin aina samana päivänä haastatteluiden kanssa. Litterointiin kului paljon aikaa, koska käytössä ei ollut ohjelmaa, jolla puhenopeutta olisi voinut säädellä.

Litteroinnin jälkeen tekstiä luettiin useaan kertaan. Sen jälkeen tekstiä lähdettiin tiivistämään asiasisällöiksi ja nimeämään sisältöä sitä kuvaavilla sanoilla ja lauseilla. Apuna käytettiin tekstinkäsittelyohjelmaa, jonka avulla tekstiä oli helppo taulukon muodossa käsitellä johdonmukaisiksi kokonaisuuksiksi kunkin teeman alle. Analysointivaiheessa tekstistä myös poistettiin sellaisia asioita, joilla ei näyttänyt olevan merkitystä tutkimusongelman kannalta.

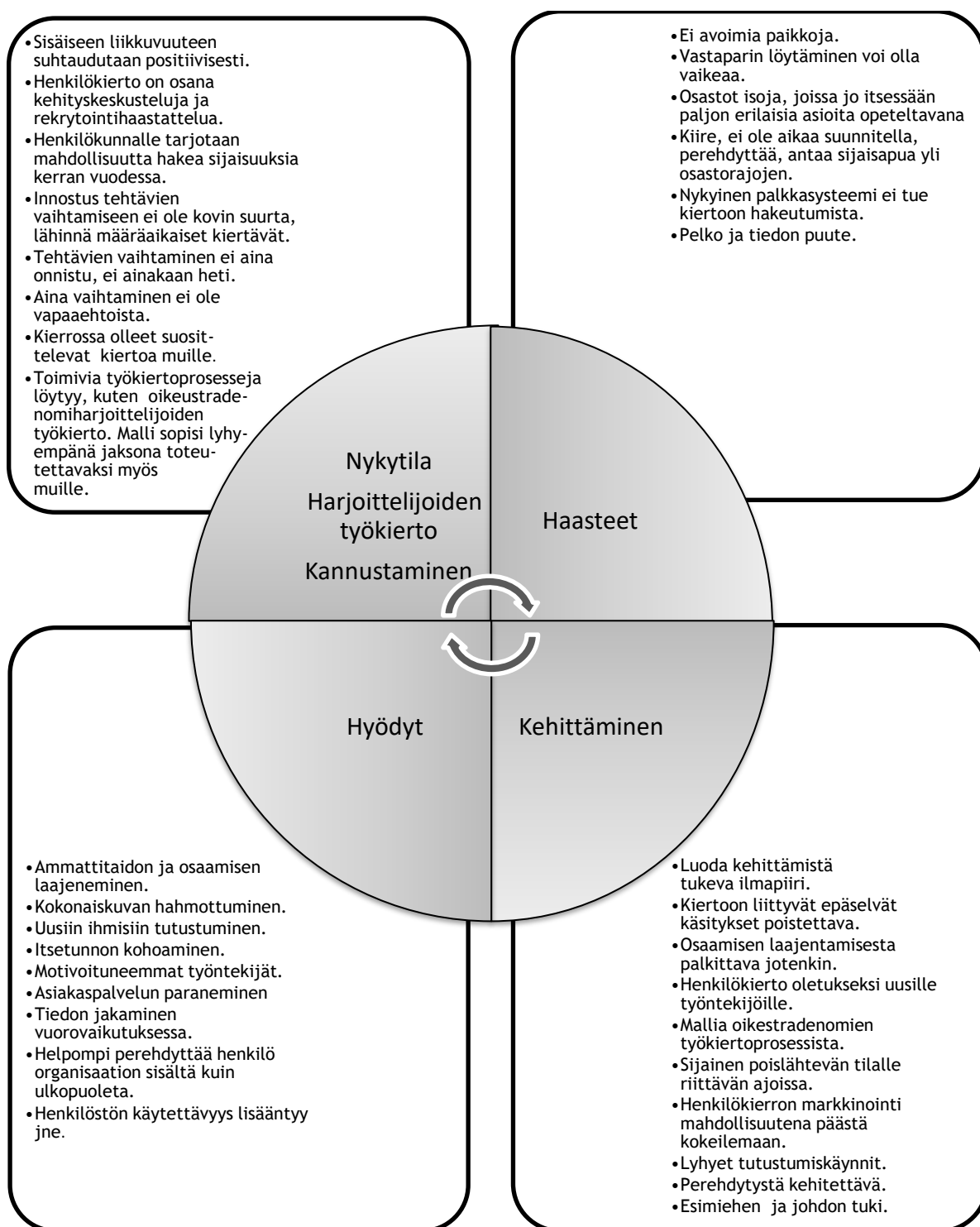
#### 5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen toteutusta ja sen luotettavuutta ei voida katsoa erillisiksi toiminnoiksi. Viime kädessä tutkimuksen luottavuuden kriteeri on tutkija ja hänen rehellisyytensä. Laadullisessa tutkimuksessa arvioinnin kohteena on tutkijan tutkimuksessa tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteutuksesta tutkimuksen eri vaiheissa. (Vilkka 2015, 196.)

Opinnäytetyössä on pyritty kuvaamaan prosessin eri vaiheet ja perustelut eri valinnoille ja ratkaisuille. Tutkimuksen luotettavuutta saattaa kuitenkin heikentää se, että tutkijalla ei ollut aikaisempaa kokemusta teemahaastatteluista, joten varmuutta siitä, esittikö tutkija kysymykset riittävän selkeästi ja ymmärsivätkö kaikki haastateltavat heille esitetyt kysymykset samalla tavalla ei ole. Tueksi sille, millä perusteella tutkija esittää tulkintoja ja mihin päätelmät perustuvat on tutkimukseen tuotu joitakin haasteltavien sanontoja (Hirsjärvi ym. 1997, 215).

## 5.5 Haastatteluiden tulokset

Haastatteluiden tulokset on esitetty yhteenvedona alla olevassa kuviossa 5. Tulokset käydään sen jälkeen vielä tarkemmin läpi kuvion ympärässä näkyvien teemojen mukaisesti.



Kuvio 5: Yhteenvedo haastatteluiden tuloksista

## Nykytila

Teemalla haettiin käsitystä siitä, miten henkilökierto toimii nykyisin ja miten innokkaita ihmiset yleensä ovat vaihtamaan tehtäviä organisaation sisällä.

Haastattelutulosten mukaan kohdeorganisaatiossa suhtaudutaan positiivisesti siihen, että henkilöt vaihtavat työtehtäviä organisaation sisällä. Innostus tehtävien vaihtamiseen ei ole kuitenkaan kovin suurta, vaikka vakituiselle henkilökunnalle tarjotaankin kerran vuodessa mahdollisuus hakea määräaikaista sijaisuuksia. Joskus taas on tilanteita, että vaikka henkilö haluaisi vaihtaa tehtäviä, ei se aina onnistu, ei ainakaan heti tai sitten tehtävien vaihtaminen ei ole vapaaehtoista. Kiertämistä nähdään tapahtuvan etupäässä määräaikaisten työntekijöiden keskuudessa.

”Mun mielestä suhtaudutaan positiivisesti siihen, että ei vaan jökötä siinä samassa asemassa aina.”

”Meillähän kysytään vuodenvaihteessa, mutta sitten taas se halukkuus, se ei ole hirveä.”

”Ne, jotka haluaa vaihtaa, ne eivät välttämättä heti ainakaan pääse ja sitten se ei välttämättä aina ole vapaaehtoista.”

Esimerkkinä organisaatiossa jo nyt toimivasta työkierrosta haastattelussa mainittiin oikeustradenomiharjoittelijoiden työkierto.

”Nythän nämä oikeustradenomiharjoittelijat on musta hyvä esimerkki, että miten voidaan tehdä, jos halutaan.”

## Harjoittelijoiden työkierto

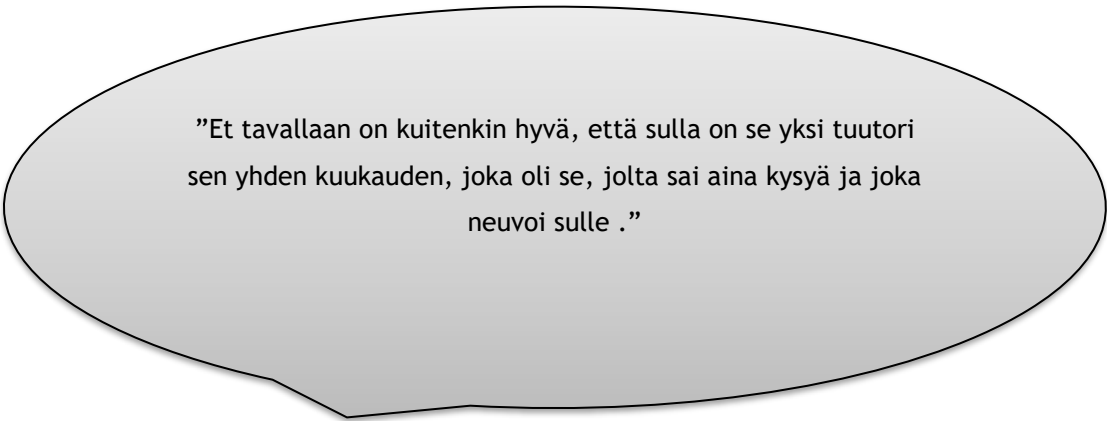
Teemalla oli tarkoitus saada tietoa oikeustradenomiharjoittelijoiden työkiertoprosessista, sen hyödyistä, kehittämistarpeista ja mallin soveltuvuudesta käytettäväksi muulle henkilöstölle.

Harjoittelijoina työskentelynsä aloittaneet haastateltavat kertoivat työkierron edenneen kuvion 6 mukaisesti. Työkierto alkoi arkistosta, jossa oltiin viikon verran. Tämän jälkeen siirryttiin asiakaspalveluun kolmeksi viikoksi. Loput kaksi kuukautta jakautuivat niin, että kuukausi oltiin riitaosastolla ja toinen kuukausi rikososastolla. Lisäksi harjoittelujaksoon sisältyi puolen päivän tutustuminen puhelinvaihteeseen ja päivän tutustuminen pakkokeinoihin sekä haaste-  
miesten toimintaan.



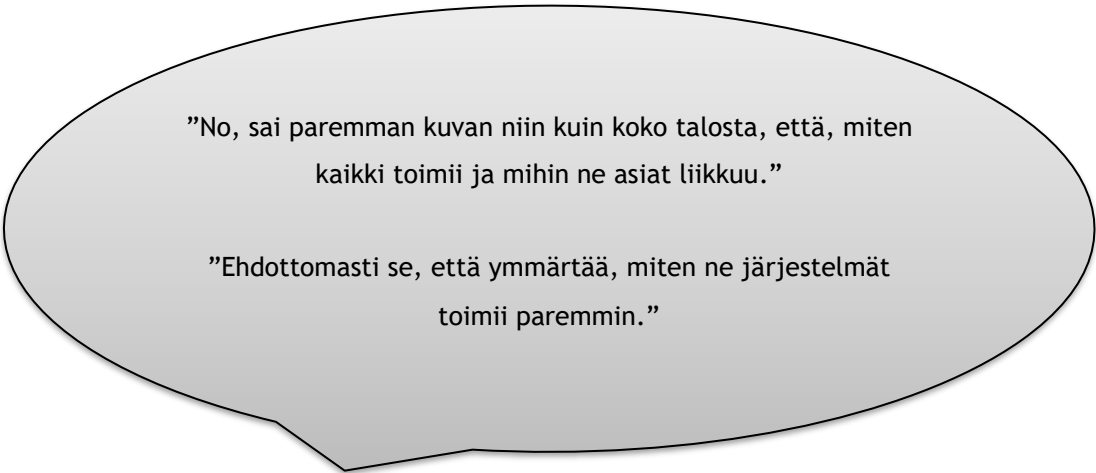
Kuvio 6: Harjoittelijoiden 3 kuukauden työkierto

Haastateltavat olivat kokeneet työkierrossa hyviksi asioiksi muun muassa sen, että heti harjoittelujakson alussa, he olivat saaneet ohjelman, jossa oli tarkkaan selostettu, mitä ensimmäisen kuukauden aikana tulee tapahtumaan. Jakson aikana heillä oli myös nimetyt ohjaajat. Ohjauksesta oli myös näkynyt, että ohjaajat olivat selvästi etukäteen miettineet, minkälaisia asioita he harjoittelijoiden kanssa käyvät läpi. Kunkin kuukauden lopussa oli välikeskustelut, jolloin asiat olivat vielä hyvässä muistissa. Asioiden muistamista helpotti myös se, että jakson aikana harjoittelijat olivat kirjanneet oppimiaan asioita ja kehitysedotuksiaan ylös. Näihin välikeskusteluihin osallistuivat harjoittelijan lisäksi ohjaaja ja niin sanottu harjoitteluyhdyshenkilö.



”Et tavallaan on kuitenkin hyvä, että sulla on se yksi tuutori sen yhden kuukauden, joka oli se, jolta sai aina kysyä ja joka neuvoi sulle .”

Haastateltavat näkivät myös, että kun harjoittelujakso oli toteutettu työkiertona, he saivat paremman käsityksen siitä, miten asiat organisaatiossa etenevät ja järjestelmät toimivat kuin jos koko harjoittelujakso olisi ollut vain yhdessä työpisteessä.



”No, sai paremman kuvan niin kuin koko talosta, että, miten kaikki toimii ja mihin ne asiat liikkuu.”

”Ehdottomasti se, että ymmärtää, miten ne järjestelmät toimii paremmin.”

Kysyttäessä harjoittelijoilta kehitysehdotuksia työkiertoprosessiin, niin molemmat haastateltavat näkivät mallin toimineen erittäin hyvin ja näkivät, että mallia voisi soveltaa myös muulle henkilöstölle lyhyempänä ajanjaksona toteutettuna esimerkiksi osana perehdyttämissuunnitelmaa. Haastatteluissa tuli kuitenkin esille, että prosessiin ei kuulunut tutustumista talouskanslian töihin ja tämä koettiin sellaiseksi asiaksi, jonka voisi harjoittelujaksoon ehkä vielä lisätä. Toinen haastateltavista toi myös esille sen, että olisi ollut kiva, jos kierron aikana olisi päässyt tutustumaan myös toiseen riitaosastoon eli olisiko yhden kuukauden harjoittelun voinut jakaa kahden riitaosaston kesken.



”Ehkä joku pari päivää tai semmonen niin kuin, mikä ehkä sitten sisältyisi siihen perehdytysjaksoon.”

”Se olis varmasti tosi hyvä, kyllä mun mielestä, että kävisi niin kuin kiertämässä, että ei sen tarvii niin kuin pitkiä pätkiä välttämättä olla, että ei tarvii tietenkään hallita ihan kaikkea.”

### Kannustaminen

Tällä teemalla haluttiin saada selville, miten aktiivisesti organisaatiossa kannustetaan ihmisiä lähtemään henkilökiertoon ja mitkä tekijät ovat motivoineet kiertoon lähtijöitä.

Ne haastateltavat, jotka olivat vaihtaneet tehtäviä organisaation sisällä, kokivat sen hyväksi asiaksi ja kertoivat suosittelevansa kiertoa myös muille. Heitä henkilökiertoon lähtemiseen oli motivoinut muun muassa oma uteliaisuus, halu nähdä, kuulla ja oppia uudenlaisia ja erilaisia asioita sekä saada kokonaiskuva siitä, mitä kaikkea organisaatiossa tehdään. Lisäksi haastateltavat kertoivat, että henkilökiertoa tuodaan esille jo rekrytointihaastatteluissa. Uudelle työntekijälle kerrotaan mahdollisuuksista vaihtaa työtehtäviä organisaation sisällä ja näin halutaan kannustaa heitä kehittämään osaamistaan jo heti alusta alkaen. Henkilökierto otetaan puheeksi myös kehityskeskusteluissa. Lisäksi sisäiseen liikkuvuuteen halutaan kannustaa tarjoamalla vakituiselle henkilökunnalle mahdollisuutta hakea määräaikaista sijaisuuksia kerran vuodessa.

”Joo kyllä se mun mielestä on ihan hyvä ottaa esille niissä kehityskeskusteluissa, onko halukkuutta ja jos on niin sitten osastojen kanssa tehdä yhteistyötä, että kellä kaikilla on halukkuutta ja miten niitä voisi toteuttaa.”

”Sitten, kun vaihtaa osastolta toiselle, siellä on ihan eri ihmiset, eri työt ja ihan eri maailma, että monipuolisuus on mun mielestäni aika hyvä valttikortti.”

## Haasteet

Tällä teemalla selvitettiin, minkälaisia haasteita henkilökierron toteuttamiseen tai kiertoon hakeutumiseen liittyy.

Syiksi sille, miksi henkilökierron toteuttaminen ei aina onnistu haastatteluissa mainittiin muun muassa se, että sinne, minne henkilö haluaisi siirtyä ei välttämättä ole avointa paikkaa. Tarvi- taan ikään kuin vastapari, jotta siirto onnistuisi. Kiire mainittiin yhdeksi henkilökierron to- teuttamisen haasteeksi, sillä myöskään aikaa perehdyttämiseen ja asioista sopimiseen ei aina ole. Osastojen suurella koolla nähtiin olevan yhteyttä henkilökiertoon hakeutumiseen. Asioi- den opetteleminen isoilla osastoilla vie kauan aikaa ja kun henkilö on ne on lopulta oppinut, niin kynnys lähteä taas täysin uusiin työtehtäviin voi olla korkea. Eniten keskustelua henkilö- kierron haasteista herätti nykyinen palkkasysteemi, jonka ei nähty tukevan henkilökiertoa. Koettiin, että palkka ei ainakaan saisi laskea, jos henkilö lähtee kokeilemaan jotain uutta ja kehittämään omaa osaamistaan. Pelko mainittiin myös haasteeksi, koska ihmiset eivät mielel- lään siirry tutusta ympäristöstä uuteen ja tuntemattomaan. Halutaan pysyä niin sanotusti mu- kavuusalueella. Tiedon puute oli myös yksi haastatteluissa esille tullut asia, koska osa ei myöskään välttämättä tiedä, minne heidän kannattaisi siirtyä ja pysyvät siksi nykyisissä tehtä- vissään. Lisäksi osastoilla käsitellään erilaisia asioita ja ihmisillä on erilaisia käsityksiä niissä työskentelystä. Näillä erilaisilla käsityksillä nähtiin myös olevan vaikutusta siihen, minkälaisiin tehtäviin henkilöt ovat halukkaita siirtymään.

”Että kaikilla on se pelko, että mitä, jos mä lähden ja mä en viihdykään.”

”Ei oikein tiedä, mihin, mikä kiinnostaisi.”

”Mutta se, että lähtee kukaan hakemaan paikkaan siirtoa, jos tietää, että palkka laskee varsinkaan, jos ei oo varma siitä.”

”Mutta se, että törmää aika usein siihen, että ei ole aikaa opet- taa, ei ole aikaa neuvoa, ei ole aikaa kertoa.”

## Hyödyt

Teemalla haettiin ymmärrystä siihen, minkälaisia käsityksiä haastateltavilla on niistä hyödyistä, joita henkilökierron edistämällä organisaatiossa voitaisiin saavuttaa ja nähtiinkö henkilökierrosta olevan hyötyä hiljaisen tiedon jakamiseen.

Haastateltavia pyydettiin mainitsemaan kolme hyötyä, joita heille tulee henkilökierrosta ensimmäiseksi mieleen. Hyödyiksi mainittiin ammattitaidon ja osaamisen laajentuminen ja sitä kautta itsetunnon kohoaminen, uusiin ihmisiin tutustuminen, kokonaiskuvan hahmottuminen, asiakaspalvelun paraneminen ja työn muuttuminen mielenkiintoisemmaksi. Mielenkiintoinen työ taas lisää työntekijöiden motivoituneisuutta. Vastaavasti nähtiin, että henkilökierto lisää henkilöstön käytettävyyttä, koska sen avulla voidaan saada apua sijaisuuksien hoitamiseen. Lisäksi nähtiin, että henkilökierto voisi jopa vaikuttaa positiivisesti palkkaan.

Keskustelujen yhteydessä tuli esille myös muita henkilökiertoon liittyviä hyötyjä kuten esimerkiksi se, että on paljon helpompaa perehdyttää organisaation sisältä tuleva henkilö uusiin tehtäviin kuin organisaation ulkopuolelta tuleva henkilö. Yksilölle on taas hyötyä työmarkkinoilla, kun hänellä on monipuolista osaamista.

Henkilökierron hyötyinä nähtiin myös hiljaisen tiedon siirto, koska tietoa välittyy nimenomaan vuorovaikutuksessa arjen työssä, kun nuoremmat ja kokeneemmat henkilöt keskustelevat ja kyselevät toisiltaan asioista. Keskusteluiden lisäksi nähtiin kuitenkin tarpeelliseksi, että henkilöitä myös kannustetaan merkitsemään vuosien varrella tulleita asioita ylös. Suullinen tieto ei välttämättä kohtaa kaikkia ja siksi tiedon dokumentointi sähköisesti ja sen päivittäminen onkin tärkeää. Osaamisen ja tiedon siirtämisen kannalta todettiin, että on myös tärkeää, että henkilövaihdokset suunnitellaan hyvissä ajoin etukäteen, jotta välttyään tilanteilta, että henkilö on jo ehtinyt lähteä pois organisaatiosta ennen sijaisen tuloa.

”Opit tuntemaan uusia ihmisiä.”

”No, se ehkä helpottaisi sitä työtä. Näkisi niin kuin eri vaiheita, mitä siihen asian käsittelyyn kuuluu kuin vain sen yhden.”

”Vois jopa vaikuttaa palkkaan niin kuin positiivisesti.”

”Kehityt omassa työssä, opit uutta.”

## Kehittäminen

Teemalla kerättiin ajatuksia siihen, miten henkilökiertoa voitaisiin lähteä kehittämään organisaatiossa ja minkälaisiin asioihin tulisi kiinnittää huomiota.

Haastateltavat toivat esille, että henkilökiertoon hakeutumisen pitäisi lähteä aina ihmisestä itsestään. Ilmapiiriin pitäisi olla oppimista tukeva. Epäselvyydet siitä, minkälaisia vaikutuksia tehtävien vaihtamisella on henkilön palkkaan pitäisi myös poistaa. Nähtiin, että osaamisen laajentamisesta voisi ennemmin palkita kuin mahdollisesti laskea palkkaa sen vuoksi, että henkilöllä ei ole kokemusta vielä uudessa työtehtävässä. Rahan lisäksi palkitsemisenkeinoina mainittiin haastatteluissa työn sisäinen palkitseminen ja esimerkkinä erityistehtävän hyödyntäminen.

”Se täytyisi lähteä mun mielestä ihmisestä itsestä, se halu mennä.”

”Tavallaan luoda sellaista kulttuuria, että ihmiset haluaisivat kehittää ja kehittyä siinä omassa työssään”

”Talon pitäisi palkita niitä ihmisiä, jotka tuntevat koko talon tai tietävät... Sehän olisi yksi motivaatio, jolla saisi ihmisiä kokeilee. ”

## Mahdollisuus kokeiluun

Yhdeksi keinoksi lisätä henkilökiertoon hakeutumista tuotiin haastatteluissa esille sitä, että henkilökiertoa tuotaisiin enemmänkin esille mahdollisuutena päästä kokeilemaan jotakin uutta. Henkilöllä olisi mahdollisuus lähteä kiertoon, mutta hänellä säilyisi mahdollisuus palata takaisin entiseen työtehtävään. Pelkoa uusiin tehtäviin siirtymiselle voitaisiin vähentää myös sillä, että luodaan ilmapiiriä, jossa kannustetaan yrittämään, mutta ymmärretään myös virheet ja epäonnistumiset. Uusiin tehtäviin perehdyttäminen voitaisiin myös aloittaa hieman kevyemmistä tehtävistä ja siirtyä asteittain eteenpäin henkilön kehittymisen ja halukkuuden mukaan.

”Markkinoitaisiin niin, että pääset kokeilee ja sitten, jos se ei onnistu, niin pääset takaisin sinne omalle paikalle.”

”Jos joku on kiinnostunut voisi vaikka puoleksi vuodeksi, koska ethän sä muutamassa kuukaudessa näe, mitä osastolla tehdään tai opi niitä hommia.”

”Rikosasioitakin on niin paljon erilaisia eli aloittaa vähän kevyemmästä.”

#### Lyhyet tutustumiskäynnit

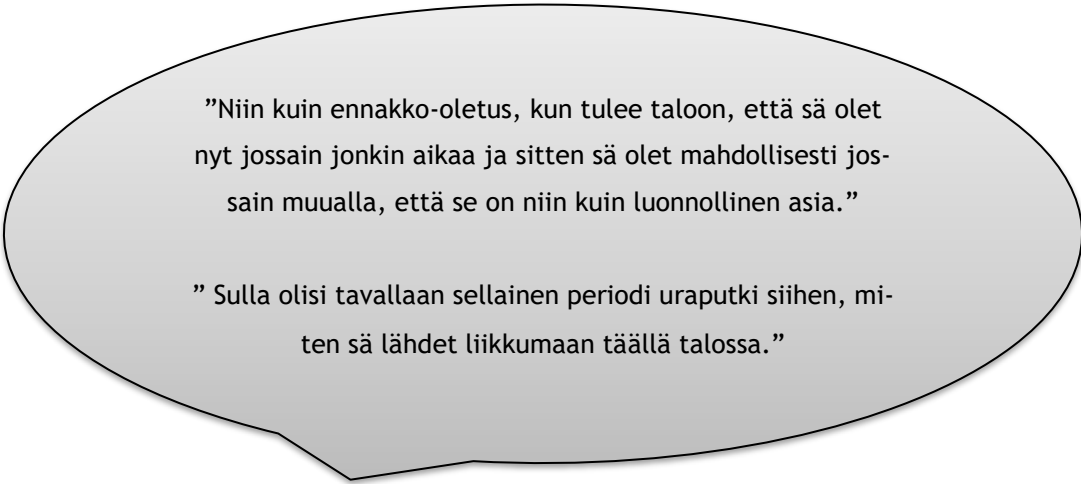
Toinen tapa henkilökiertoon hakeutumisen edistämiseksi, joka haastatteluissa tuotiin esille, oli lyhyiden tutustumiskäyntien järjestäminen. Henkilö kävisi seuraamassa, mitä ja minkälaisia asioita eri osastoilla hoidetaan ja kun hän olisi käynyt kaikki osastot läpi, hän palaisi omaan työpisteeseensä. Tämän jälkeen henkilöllä olisi jo parempi ymmärrys siitä, mitä organisaatiossa tehdään. Kokonaiskuvan saamisesta organisaatiossa hoidettavissa asioista nähtiin olevan hyötyä erityisesti asiakaspalvelussa työskenteleville.

”Jos ajatellaan, että aluksi aloitetaan niin, että katso-  
maan.”

”Et semmonen ehkä lyhyempi niin kuin tutustuminen.”

### Kiertäminen oletukseksi alusta alkaen

Rekrytointihaastatteluissakin voitaisiin henkilökierrosta puhuttaessa jo lähteä siitä ajatuksesta, että kun uusi henkilö tulee organisaatioon, niin hän opettelee ensin sen tehtävän, johon hän on hakenut. Sen jälkeen hän lähtee kokeilemaan toisia tehtäviä eli hänelle tehdään jo työhönottotilanteessa selväksi, että kiertäminen kuuluu asiaan.

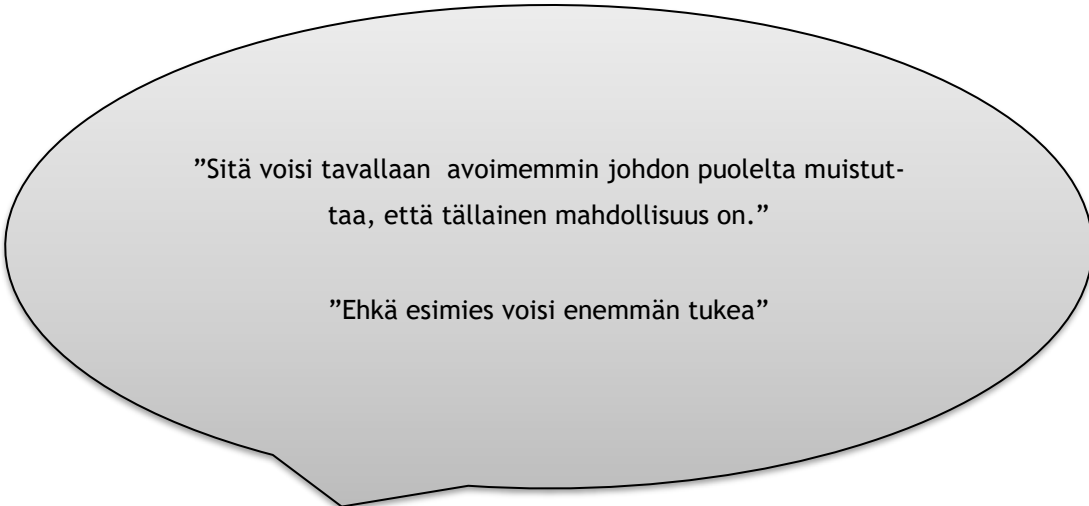


”Niin kuin ennako-oletus, kun tulee taloon, että sä olet nyt jossain jonkin aikaa ja sitten sä olet mahdollisesti jossain muualla, että se on niin kuin luonnollinen asia.”

”Sulla olisi tavallaan sellainen periodi uraputki siihen, miten sä lähdet liikkumaan täällä talossa.”

### Johdon ja esimiehen tuki

Haastatteluissa tuli myös esille, että esimieheltä toivotaan enemmän tukea ja ohjausta henkilökiertoon hakeutumiseen ja asian eteenpäin viemiseen. Myös johdolta toivottiin aktiivisuutta henkilökierron esille tuomiseen.

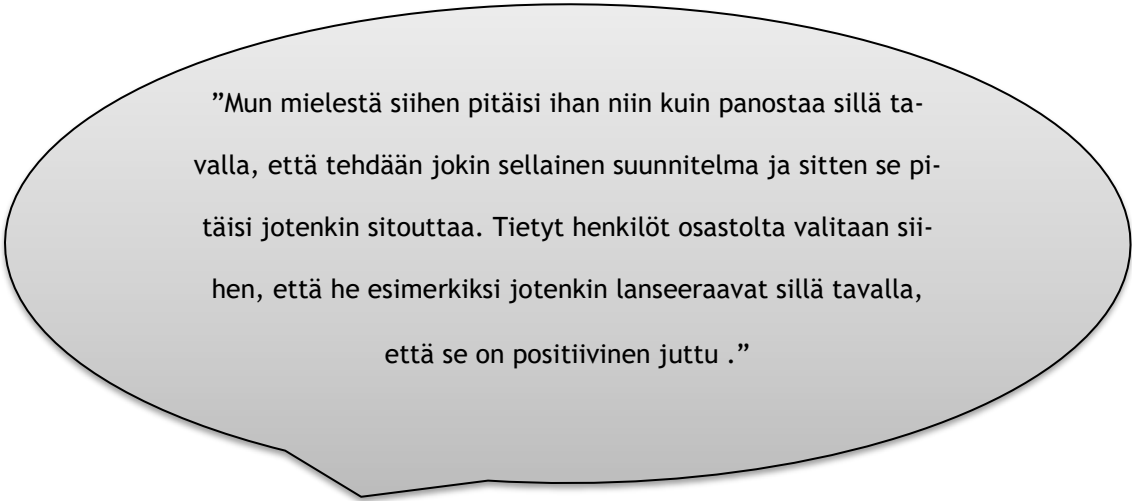


”Sitä voisi tavallaan avoimemmin johdon puolelta muistuttaa, että tällainen mahdollisuus on.”

”Ehkä esimies voisi enemmän tukea”

## Suunnitelmallisuus

Nähtiin, että henkilökiertoon pitäisi kaiken kaikkiaan panostaa enemmän ja tehdä siitä suunnitelmallista. Organisaatiossa tulisi nimetä osastoilta vastuuhenkilöt, jotka lanseeraavat kiertoa ja tuovat sitä esille positiivisessa mielessä. Lisäksi tarvitaan ohjaajat, jotka ovat sitoutuneet ottamaan henkilöitä vastaan ja näyttämään heille osaston toimintaa esimerkiksi pariksi päiväksi tai viikoksi silloin, kun kyse on tutustumisesta. Jos taas halutaan, että henkilöiden on tarkoitus oppia asioita, niin silloin kierron pitäisi kestää vähintään puoli vuotta. Toisaalta haastattelussa tuli esille, että jos henkilökierto kestää vuoden tai yli niin silloin on vaikea tietää, mikä on tilanne henkilökierron päätyttyä ja voidaanko kiertoon lähtijälle luvata enää paluuta takaisin entiseen työpisteeseen.



”Mun mielestä siihen pitäisi ihan niin kuin panostaa sillä tavalla, että tehdään jokin sellainen suunnitelma ja sitten se pitäisi jotenkin sitouttaa. Tietyt henkilöt osastolta valitaan siihen, että he esimerkiksi jotenkin lanseeraavat sillä tavalla, että se on positiivinen juttu .”

## Perehdyttäminen

Henkilökierron kannalta on tärkeää, että perehdyttäminen hoidetaan hyvin ja siihen tulikin haastatteluissa kehittämistoiveita, vaikkakin osa koki sen toimivan hyvin. Osastoilla periaatteessa on nimetyt perehdyttäjät ja vierihoitajat, jotka opastavat ja neuvovat uusia henkilöitä, mutta jonkin verran vaihtelevuutta osastoittain näytti olevan. Haastatteluissa tuli esille myös dokumentoitujen ohjeiden hyödyllisyys, sillä niiden avulla uuden henkilön ei tarvitse muistaa heti kaikkea, vaan hän voi tarkistaa asioita ohjeista.

”Yleensä ottaen perehdyttäminen oli se sitten uusien tai vanhojen henkilöiden perehdyttämistä olisi minusta semmoinen, jota voisi vähän kohentaa.”

”Joo on ja sitten mulla on ollut vierihoidaja kyllä joka paikassa, kun mä oon mennyt ja sitten mulla on ollut pari nimettyä, joilta voi mennä sitten vielä kysymään, että kyllä se on niin kuin toiminut ja se, mikä on ollut hyvä, niin sitten osastoilla on nämä tämmöiset kirjalliset ohjeet melkein valmiiksi.”

## 6 Johtopäätökset, kehitysehdotukset ja pohdinta

Opinnäytetyössä haettiin vastausta sille, miten kansliahenkilökunnan sisäistä henkilökiertoa voitaisiin kehittää kohdeorganisaatiossa. Johtopäätökset on tehty teorian ja haastattelutulosten perusteella. Kunkin teeman alle on koottu taulukkoon (taulukot 1-6) haastatteluiden keskeisimmät tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset.

### Sisäisen henkilökierron nykytila

Organisaatiossa suhtaudutaan myönteisesti henkilökiertoon ja sisäistä liikkuvuutta halutaan edistää tarjoamalla vakituiselle henkilökunnalle mahdollisuus ilmoittaa sijoituspaikkatoiveensa organisaatiossa kerran vuodessa. Henkilökierto ei ole kuitenkaan tavoitteellista eikä monikaan ole kovin innokas vaihtamaan tehtäviä. Henkilökiertoon hakeutumisen tulisi kuitenkin lähteä aina henkilöstä itsestään ja siksi esimiesten olisikin hyvä kannustaa ja innostaa henkilöitä kehittämään omaa osaamistaan. Henkilökierto onkin otettu organisaatiossa osaksi kehityskeskustelua. Kuten aikaisemmin jo teoriaosuudessa käsiteltiin, niin kehityskeskustelut antavat parhaimmillaan tietoa henkilön osaamisesta, kehittämistarpeista ja toiveista. Tästä on apua organisaatiolle henkilöstövoimavarojen kohdentamisessa. Organisaation olisikin hyvä hyödyntää kehityskeskusteluiden tuottamaa tietoa mahdollisimman tehokkaasti. Henkilökierron onnistumisen kannalta on oleellista, että sen toteuttamiselle on aina jokin tavoite, jota seurataan ja mitataan. Tämä tavoite voi olla kirjattuna kehittämissuunnitelmiin. Henkilökierron suunnittelun kannalta on myös hyvä, että kaikki siihen liittyvät osapuolet ovat mukana



suunnittelemassa kierron toteuttamista. Näin kaikki ymmärtävät kierron tavoitteet ja sitoutuvat myös niihin paremmin.

Haastattelutulokset	Johtopäätökset
Sisäiseen liikkuvuuteen suhtaudutaan positiivisesti.	Organisaatiossa suhtaudutaan positiivisesti sisäiseen liikkuvuuteen.  Vakituiselle kansliahenkilökunnalle tarjotaan kerran vuodessa mahdollisuus hakea määräaikaista sijaisuuksia, mutta tavoitteellisuus puuttuu.
Vakituisella henkilökunnalla on kerran vuodessa mahdollisuus hakea sijaisuuksia.	
Innostus tehtävien vaihtamiseen ei ole suurta.	
Aina vaihtaminen ei onnistu, ei ainakaan heti.	
Joskus tehtävien vaihtaminen ei ole vapaaehtoista.	
Määräaikaaiset lähinnä kiertävät.	

Taulukko 1: Nykytila, haastattelutulokset ja johtopäätökset

#### Harjoittelijoiden työkierto

Organisaatiossa järjestetään jo nyt säännöllisesti työkiertoa liittyen oikeustradenomien kolmen kuukauden työharjoitteluun. Harjoittelujakson työkierrossa näkyy suunnitelmallisuus. Siinä on etukäteen sovittu toteutusajankohta, työkierron pituus, kiertoon liittyvät osapuolet, tavoitteet kierrolle, seurantatapa ja arviointi. Työkierrossa on kiinnitetty huomiota myös ohjauksen tärkeyteen eli harjoittelijalla on nimetty ohjaaja, joka neuvoo ja ohjaa harjoittelijaa ja jolta harjoittelija voi aina tarvittaessa kysyä neuvoa. Prosessista näkee, että kun työkierron järjestämisestä on sovittu ja sille on asetettu tavoite, jota seurataan, niin se toimii hyvin. Harjoittelujakson aikana työkiertoon osallistuva opiskelija saa myös paremman kokonaiskuvan organisaation toiminnasta kuin, jos koko harjoittelujakso tapahtuisi vain yhdessä työpisteessä.

Haastattelutulokset	Johtopäätökset
Selkeä kolmen kuukauden työkiertoprosessi.	Henkilökierron järjestäminen onnistuu, kun asiasta on sovittu ja kierrolle on asetettu tavoite, jota myös seurataan.
Sovellettavissa myös muulle henkilöstölle lyhyempinä jaksoina.	
Prosessissa hyvää: nimetyt ohjaajat, arviointikeskustelut/seuranta.	
Lopputuloksena parempi käsitys siitä, miten asiat liikkuvat ja järjestelmät toimivat organisaatiossa kuin, että jos harjoittelu tapahtuisi vain yhdessä työpisteessä.	

Taulukko 2: Harjoittelijoiden työkierto, haastattelutulokset ja johtopäätökset

### Kannustaminen

Sen lisäksi, että organisaatiossa halutaan lisätä sisäistä liikkuvuutta tarjoamalla mahdollisuutta hakea määräaikaista sijaisuuksia kerran vuodessa, otetaan henkilökierto esille kehityskeskusteluissa ja rekrytointihaastatteluissa. Varsinaista kannustamista osaamisen laajentamiseen ja henkilökiertoon hakeutumiseen ei kuitenkaan käytännön tasolla näyttäisi olevan.

Haastattelutulokset	Johtopäätökset
Henkilökierto on osana kehityskeskustelua ja rekrytointihaastattelua.	Varsinaista kannustusta ei ole. Henkilökierron puhutaan, mutta toimenpiteet osaamisen kehittämiseen ja laajentamiseen puuttuu käytännön tasolla.
Kierrossa olleet kertovat hyvistä kokemuksistaan muille.	
Kerran vuodessa on mahdollisuus hakea määräaikaista sijaisuuksia.	

Taulukko 3: Kannustaminen, haastattelutulokset ja johtopäätökset

### Haasteet

Tällä hetkellä organisaatiossa vaikuttaa olevan myös jatkuva kiire. Kiirettä aiheuttavaksi tekijöiksi mainittiin haastatteluissa muun muassa se, että sijaisia ei poislähtevien tilalle aina saada ja osastojen työmäärät voivat kasvaa ajoittain eri tilanteiden johdosta. Avun saaminen yli osastorajojen voi olla vaikeaa, joten nähtiinkin, että asiat pitäisi organisaatiossa nähdä enemmänkin kokonaisuutena ja saada osastojen rajat joustavammiksi. Myöskään organisaation nykyiset järjestelmät eivät tue parhaalla mahdollisella tavalla työskentelyä. Arkipäivän työt

ohjaavat päivittäistä toimintaa eikä aikaa henkilökierron suunnitteluun tahdo löytyä. Organisaation johdon tulisikin huolehtia siitä, että aikaa kehittämiselle löytyy. Pelko uuden oppimisesta ja oman osaamisen riittävydestä olivat myös tekijöitä, jotka haastattelussa mainittiin haasteeksi henkilökiertoon hakeutumiselle. Ei haluta siirtyä pois niin sanotulta mukavuusalueelta. Toinen selkeästi henkilökiertoon hakeutumiseen liittyvä haaste on tiedon puute. Henkilöillä ei ole tarkkaa tietoa siitä, minkälaisia työtehtäviä osastoilla on ja mikä olisi itselle sopiva työ. Esimiehellä onkin tärkeä rooli tukea henkilöitä osaamisen kehittämisessä sekä huolehtia siitä, että kaikki henkilökiertoon liittyvät epävarmuustekijät ja riskit tulevat poistettua. Epävarmuus ja mielikuvat riskeistä esimerkiksi palkan alenemisesta eivät houkuttele henkilöä hakeutumaan kiertoon. Nykyinen palkkasysteemikään ei käytännössä tue kiertoon hakeutumista, koska se ei juurikaan palkitse osaamisen laajentamisesta.

Haastattelutulokset	Johtopäätökset
Ei ole avoimia paikkoja.	Mukavuusalueelta poistuminen aiheuttaa muutosvastarintaa, halutaan pysyä tutussa ja turvallisessa ympäristössä.
Vastaparin löytäminen voi olla vaikeaa.	
Osastot isoja, joissa jo itsessään paljon erilaisia asioita opeteltavana.	
Kiire, ei ole aikaa suunnitella, perehdyttää, antaa sijaisapua yli osastorajojen.	Organisaation ohjausjärjestelmät, kuten palkitseminen, viestintä ja työn organisointi eivät tue sisäisen henkilökierron toteuttamista.
Nykyinen palkkasysteemi ei tue kiertoon hakeutumista.	
Pelko ja tiedon puute.	

Taulukko 4: Haasteet, haastattelutulokset ja johtopäätökset

## Hyödyt

Henkilökiertoon liittyy paljon hyötyjä, jotka tulivat esille myös haastatteluissa. Henkilökierrolla voidaan tukea yksilön oppimisen kehittymistä ja laajentaa hänen osaamistaan. Henkilökierto antaa myös paremman käsityksen siitä, miten asiat organisaatiossa etenevät ja miten oma työ liittyy tähän kokonaisuuteen. Tällä on vaikutusta työmotivaatioon. Myös ymmärrys siitä, miten oma työ vaikuttaa toisen työhön vähentää virheiden määrää ja parantaa siten työn tehokkuutta ja asiakaspalvelua. Henkilön perehdyttäminen uusiin tehtäviin on myös yleensä helpompaa silloin, kun henkilö tulee organisaation sisältä. Samoin avun pyytäminen on yleensä helpompaa henkilöltä, jonka tuntee. Verkostoitumisen merkitys kasvaakin koko ajan, kun työt muuttuvat entistä monimutkaisemmiksi eivätkä rajoitu yhteen toimenkuvaan. Tiedon ja osaamisen siirtäminen on nyt myös ajankohtaista organisaatiossa, jossa henkilöitä siirretty eläkkeelle. Oleellista tiedon siirtämisessä on kuitenkin myös se, että osataan oppia

pois vanhentuneista toimintatavoista ja luoda uusia toimintatapoja. Tiedon siirtämisen kanalta toimivan vuorovaikutussuhteen luominen vaatii kuitenkin oman aikansa ja esimiehen onkin huolehdittava siitä, että tiedon jakamiselle on olemassa sopivat olosuhteet. Esimerkiksi työhön opastamisen pitäisi alkaa riittävän ajoissa eikä niin kuten eräs haastateltavista toi esille, että vasta siinä vaiheessa, kun henkilö on jo lähtenyt pois organisaatiosta. Jakamalla osaamista ja tietämystä organisaation sisällä on myös sijaisuuksien hoitaminen helpompaa, kun osaamista on yhä useammalla henkilöllä.

Haastattelutulokset	Johtopäätökset
Ammattitaidon, osaamisen laajeneminen.	Henkilökierrosta nähtiin olevan paljon hyötyä.
Kokonaiskuvan hahmottuminen.	
Uusiin ihmisiin tutustuminen.	
Itsetunnon kohoaminen.	Jakamalla esimerkiksi osaamista ja tietoa organisaation sisällä on organisaatiossa helpompi tehdä sijaisjärjestelyitä, kun osaamista on yhä useammalla henkilöllä.
Motivoituneemmat työntekijät.	
Asiakaspalvelun paraneminen.	
Tiedon jakaminen vuorovaikutuksessa.	
Helpompi perehdyttää henkilö organisaation sisältä kuin ulkopuolelta.	Osaamisen ja tiedon siirtämisessä huomioitava kuitenkin, että osataan myös oppia pois vanhentuneista toimintatavoista ja kehittää uusia.
Henkilöstön käytettävyyden lisääntyminen.	

Taulukko 5: Hyödyt, haastattelutulokset ja johtopäätökset

## Kehittäminen

Organisaatiossa on keskusteltu jo aikaisemmin henkilökierron kehittämisestä ja se näkyi myös haastateltavien vastauksissa. Malleja ja tapoja henkilökierron toteuttamiseen on mietitty ja ideoitakin löytyi. Koettiin kuitenkin, että organisaatiossa on osaamisen kehittämisen lisäksi kiinnitettävä huomiota myös oppimista tukevan ilmapiirin luomiseen. Nähtiin, että henkilökiertoon on panostettava enemmän ja tuotava sitä esille positiivisessa mielessä. Kaikki henkilökiertoon liittyvät epäselvät negatiiviset käsitykset on poistettava ja mietittävä palkitsemisen keinoja. Palkitseminen keinoja on muitakin kuin raha, kuten teoriaosuudessa Osaamisen johtamisen -kappaleessa asiaa jo käsiteltiin. Yhtenä esimerkkinä palkitsemisen keinoista haastatteluissa mainittiin työn sisäinen palkitseminen eli jos henkilö kokee työnsä niin mielenkiintoiseksi, että hän nauttii siitä, voi olla, että hän tekee sitä hieman pienemmälläkin palkalla. Henkilökierrolla voidaan vaikuttaa työn sisältöön ja muokata työtehtäviä yksilölle sopiviksi. Osaamisen kehittämisen keinona esimerkiksi erityistehtävä voi toimia palkitsemisen

keinona. Erityistehtävä henkilökiertoa ajatellen on esimerkiksi perehdyttäminen. Erityistehtävä paitsi laajentaa yksilön osaamista, niin se voi samalla lisätä yksilön motivaatiota ja tyytyväisyyttä. Henkilökierron markkinointi myös enemmänkin mahdollisuutena päästä kokeilemaan jotakin uutta ja mahdollisuutena palata takaisin entiseen työtehtävään voisi vähentää pelkoa henkilökiertoon hakeutumiseen. Valtionhallinnon henkilökierto-oppaan henkilökiertomääritelmässä lähdetäänkin siitä ajatuksesta, että henkilö palaa entiseen tehtävään henkilökiertojakson päätyttyä. Henkilökiertoon lähtijälle on myös hyvä nimetä perehdyttäjä, joka neuvoa uusissa työtehtävissä ja muutenkin huolehdittava siitä, että perehdyttäminen on suunniteltu hyvin. Perehdyttämisessä on hyvä esimerkiksi ottaa huomioon myös kiertoon lähtijän oppimistyyli, koska kaikki eivät opi samalla tavalla. Henkilökiertoa ajatellen on myös hyvä, että perehdyttäjä on mukana suunnittelemassa henkilökiertoa, jotta hän tietää, mitä henkilökierrolla tavoitellaan. Tämä auttaa perehdyttäjää tavoitteiden seurannassa. Nykyisin henkilökierto otetaan jo puheeksi rekrytointihaastatteluissa, mutta tulevaisuudessa henkilökierron olisi hyvä olla jo osana perehdyttämissuunnitelmaa. Ura-ajattelulla onkin mahdollista suunnitella yksilön tulevaisuuden tahtotilaa. Vaikka suunnitelmat eivät aina toteudukaan, lisää urasuunnittelu kuitenkin vuorovaikutusta johdon ja yksilön välillä ja voi näin näkyä organisaatiolle henkilöstön parempana pysyvyytenä. Henkilökierron järjestäminen jo lyhyinä tutustumiskäynteinä auttaa henkilöitä saamaan paremman käsityksen siitä, miten asiat organisaatiossa liikkuvat ja miten oma työ liittyy kokonaisuuteen. Hyvänä esimerkkinä tästä on oikeustradenomiharjoittelijoiden työkierto. Johdolla ja esimiehillä onkin keskeinen rooli kannustaa ja innostaa henkilöitä kehittämään omaa osaamistaan. Johdon tulee myös omalla esimerkillisellä toiminnallaan osoittaa kantavansa kokonaisvastuun toiminnasta.

Haastattelutulokset	Johtopäätökset
Luoda oppimista tukeva ilmapiiri.	<p>Ideota henkilökierron kehittämiseen löytyi paljon ja huomasi, että asiasta oli keskusteltu jo aikaisemmin.</p> <p>Ajattelutapaa muutettava enemmän oppimista tukevaksi ja osaamisen kehittämiseksi varattava riittävästi aikaa ja resursseja. Johdolla tärkeä rooli suunnannäyttäjänä.</p> <p>Perehdyttämisen on oltava suunnitelmallista. Perehdyttäminen oman työn ohella voi tehdä perehdyttämisestä sirpaleista ja näin siihen kuluu myös enemmän aikaa. Tarvitaan paitsi nimetyt perehdyttäjät myös itseopiskelumateriaalia.</p> <p>Viestinnän ja palkkauksen tulee tukea henkilökiertoa.</p> <p>Henkilökiertoa voidaan toteuttaa eri tavalla:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• lyhyet tutustumiset</li> <li>• määrääjäksi sovitut henkilökierrat</li> <li>• pidempiaikaiset sijaisuudet</li> <li>• osana perehdyttämissuunnitelmaa, urapolkuna.</li> </ul>
Kiertoon liittyvät epäselvät käsitykset on poistettava.	
Osaamisen laajentamisesta palkitseminen.	
Henkilökierto osaksi perehdyttämissuunnitelmaa.	
Mallia harjoittelijoiden työkiertoprosessista.	
Henkilökierron markkinointi mahdollisuutena päästä kokeilemaan.	
Lyhyet tutustumiskäynnit.	
Esimiehen ja johdon tuki.	
Perehdyttämisen kehittäminen.	
Osastojen yhteistyön lisääminen ja asioiden näkeminen kokonaisuutena.	

Taulukko 6: Kehittäminen, haastattelutulokset ja johtopäätökset

#### Kehitysehdotukset

Tutkimus toi esille paljon kehitettäviä asioita. Yksi kehitettävistä asioista oli oppimista tukevan ilmapiirin luominen. Tähän liittyen kohdeorganisaatiossa alkoikin tämän vuoden maaliskuussa toiminta- ja johtamiskulttuurin muutoshanke, jonka tavoitteena on muun muassa luoda avoin, vuorovaikutteinen ja keskusteleva työyhteisö.

Viestintä oli toinen asia, joka kehityskohteena nousi esille. Henkilökierron kerrotaan nykyisin kohdeorganisaation sähköisessä käsikirjassa ja henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa,

mutta varsinaista tietoa esimerkiksi henkilökiertoon lähtemisen vaikutuksesta palkkaukseen ei ole. Kaikki henkilökiertoon liittyvät epävarmuustekijät ja riskit kuten mahdollinen palkan aleneminen tulisikin poistaa. Esimiehet voisivat myös tuoda oman osastonsa toimintaa enemmän esille ja luoda siitä kuvaa hyvänä henkilökiertopaikkana. Henkilökiertoa voitaisiin myös markkinoida enemmänkin mahdollisuutena päästä kokeilemaan jotakin uutta työtä, mutta mahdollisuutena päästä myös takaisin entiselle osastolle. Kiertoon hakeutuminen ei välttämättä tarkoittaisi sitä, että paluuta entiselle osastolle ei enää ole. Tässä tarvitaan sekä suullista että kirjallista viestintää. Työskentelytapojen muuttuessa organisaatiossa lähiaikoina sähköisiksi voisi myös sähköisen kanavan hyödyntämistä sisäisen henkilökierron viestinnässä miettiä uudestaan. Organisaatiossa voisi olla vaikka sähköisesti toteutettu kansliahenkilökunnan sisäinen henkilökierto-opas, keskustelufoorumi, jossa voisi paitsi keskustella kiertoon liittyvistä asioista, niin hakea vastaparia itselleen tai blogi, jossa tehtäviä organisaation sisällä vaihtaneet voisivat kertoa omista hyvistä henkilökiertokokemuksistaan.

Henkilökierron onnistumisen kannalta on myös tärkeää, että sille on asetettu jokin tavoite, jota seurataan ja mitataan. Osastoilla näytti haastatteluiden perusteella olevan tarvetta sijaisuuksien hoitamiseksi. Valtionhallinnon henkilökierto-oppaassa tuodaankin esille sisäisen henkilökierron tavoitteina esimerkkinä juuri sijaisuuksien hoitamista, työkuorman tasoittamista ja hyvien työkäytäntöjen kehittämistä ja jakamista. Henkilökierrolla voi olla siis erilaisia tavoitteita riippuen organisaation ja yksilön tarpeista. Osaamisen kehittäminen lähtee kuitenkin aina strategiasta ja organisaation tuleekin miettiä, minkälaisella osaamisella visio saadaan toteutettua ja minkälaista osaamista organisaatiossa tarvitaan. Kehityskeskusteluissa voidaan käydä läpi yksilön osaamista ja kehittämissuunnitelmiin kirjata ylös havaitut kehittämisalueet, tavoitteet, aikataulu, vastuuhenkilöt ja seurantatapa. Kehityskeskusteluiden avulla organisaatio saa tietämystä henkilöstön osaamisesta, kehittämistarpeista ja toiveista. Tästä taas on apua henkilöstövoimavarojen kohdentamisessa. Kehityskeskusteluissa saatua tietoa organisaation kannattaakin hyödyntää mahdollisimman paljon.

Henkilökierto voitaisiin ottaa osaksi perehdyttämissuunnitelmaa, jolloin se voisi toimia eräänlaisena urapolkuna. Henkilö aloittaisi työskentelyn sieltä, minne hän on hakeutunut työskentelemään ja siirtyisi sieltä sitten sovittu ajanjakson kuluessa toiseen työskentelypisteeseen ja sieltä taas seuraavaan jne. Mallina tässä voisi hyödyntää oikeustradenomienharjoittelijoiden työkiertoa. Ura-ajattelu voisi näkyä organisaatiolle parempana henkilöstön pysyvyytenä.

Vakituisen kansliahenkilökunnan halukkuutta lähteä henkilökiertoon voitaisiin lisätä sillä, että heillä olisi mahdollisuus päästä tutustumaan eri osastojen toimintaan lyhyinä tutustumiskäynteinä. Näin henkilöt pääsisivät näkemään, minkälaisia töitä eri osastoilla tehdään ja minkälaisia taitoja niissä tarvitaan. Yksi henkilökiertoon hakeutumisen haaste oli juuri tiedon puute eli henkilöillä ei ole tarkempaa tietoa siitä, minkälaisia eri tehtäviä osastoilla hoidetaan ja

minkälaisista osaamista niissä tarvitaan. Tärkeää tutustumiskäyntienkin järjestämisen kannalta on, että niistä sovitaan yhdessä kaikkien kiertoon liittyvien osapuolten kesken. Yhteistyötä osastojen ja esimiesten kesken pitäisikin kehittää niin, että asioita tarkasteltaisiin enemmän koko organisaation kannalta. Tutustumiskäynneistä olisi sekin hyöty, että henkilö tietäisi siten tutustumiskäyntien jälkeen paremmin, minkälaisista pidempiaikaisista sijaisuuksista hän olisi kiinnostunut, kun niitä tulee hakuun.

Perehdyttäminen on myös asia, jonka toimivuus on varmistettava. Jokaisella osastolla pitäisi olla uudelle työntekijälle nimetty perehdyttäjä, joka osaisi myös ottaa huomioon perehdytettävän oppimistyylin. Suullisen viestinnän lisäksi perehdyttämiseen pitäisi kuulua itseopiskelumateriaalia, jonka ajantasaisuudesta on myös huolehdittava. Eräs haastateltavista mainitsikin haastatteluissa Opintien, jonka hän oli kokenut hyväksi asiaksi opetellessaan uusia työtehtäviä.

Koska osaamisen laajentaminen vaatii aina henkilöltä panostusta olisi myös tärkeää, että henkilö kokisi jollakin tavalla hyötyvänsä kiertoon hakeutumisesta. Osaamisen laajentamisesta olisi jollakin tavalla palkittava henkilöä. Näitä palkitsemisen keinoja olisi hyvä miettiä. Toisaalta jo työnantajan tarjoama mahdollisuus kehittää itseään voi tuoda henkilölle tunteen, että häntä arvostetaan ja että hänen työllään on merkitystä organisaatiossa. Näin henkilökierto jo itsessään toimii eräänlaisena palkitsemisen keinona. Lisäksi henkilökierron avulla voidaan muokata henkilön työtehtäviä mielenkiintoisimmiksi ja siten lisätä hänen motivaatioitaan.

#### Pohdinta

Tutkimuksessa haettiin teemahaastatteluiden avulla kansliahenkilökunnan näkemyksiä siihen, miten sisäistä henkilökiertoa voitaisiin kehittää käräjäoikeudessa X. Teemahaastatteluiden hyötynä tässä tutkimuksessa oli se, että kysymyksiä ei oltu lyöty etukäteen lukkoon. Näin henkilökiertoa pystyttiin tarkastelemaan eri näkökulmista ja saamaan siitä mahdollisimman paljon tietoa. Haasteeksi haastatteluiden aikana osoittautui kuitenkin lisäkysymysten esittäminen. Osa haastatteluiden aikana esitetyistä lisäkysymyksistä oli sellaisessa muodossa, että niihin pystyi vastaamaan joko kyllä tai ei. Erehdys pyrittiin korjaamaan heti, kun se huomattiin esittämällä haastateltavalle kysymys uudestaan sellaisessa muodossa, että siihen ei riittänyt pelkkä kyllä tai ei vastaus. Näin pyrittiin varmistamaan, että haastateltavan antama vastaus todella vastasi hänen näkemystään asiasta. Kansliahenkilökunnalta saatiinkin paljon näkemyksiä sisäisen henkilökierron kehittämiseksi ja voidaan katsoa, että tutkimus saavutti sille asetetun tavoitteen.



Työn toimeksiantajan kanssa onkin sovittu, että tutkimuksen tuottamat kehitysehdotukset käydään läpi toukokuun lopulla pidettävässä johtoryhmän kokouksessa. Tuolloin on tarkoitus keskustella siitä, mitkä ovat ne ensisijaiset toimenpiteet, joilla sisäistä henkilökiertoa lähde-tään kehittämään. Tarvitaanko henkilökierron edistämiseksi jopa organisatorisia muutoksia vai onko kyse pääsääntöisesti viestinnän lisäämisestä? Kehitysehdotuksena esille tullut organi-saation ilmapiiriin muuttaminen enemmän oppimista tukevaksi onkin jo lähtenyt kohdeorgani-saatiossa käyntiin, kun siellä käynnistettiin maaliskuussa toiminta- ja johtamiskulttuurin muu-toshanke.

Tutkimus vahvisti sen, että kansiahenkilökunnan sisäisen henkilökierron kehittäminen on ajan-kohtaista kohdeorganisaatiossa. Eläköityminen on organisaatiossa vilkasta ja osaamisen siirtä-misestä on huolehdittava. Lisäksi osastot tarvitsevat toisiltaan aika ajoin sijaisapua töiden ruuhkautuessa tietyille osastolle tai sairaustapausten johdosta. Tällä hetkellä avun saaminen yli osastorajojen ei kuitenkaan ole helppoa. Asioita ei nähdä kokonaisuutena. Vaikka organi-saatiossa suhtaudutaan myönteisesti sisäiseen liikkuvuuteen, osoitti tutkimus, että yhtenäistä käytäntöä kierron järjestämisessä eri osastojen ja esimiesten kesken ei ole. Suhtautuminen henkilökiertoon on ehkä negatiivisempaa kuin on oletettu. Työtehtävien tasaamiseksi on kui-tenkin tärkeää, että organisaatiossa varataan aikaa tavoitteellisen henkilökierron järjestämi-seen, suunnitelmalliseen perehdyttämiseen ja mahdollistetaan toimenkuvien laajentaminen. Monipuoliset ja vaihtelevat työtehtävät lisäävät työn mielekkyyttä ja lisäävät siten myös hen-kilöstön työskentelymotivaatiota.

Koska viestinnällä näytti tutkimustulosten mukaan olevan keskeinen rooli sisäisen henkilökier-ron kehittämisessä, voisi tutkimusta jatkaa vielä lähtemällä tutkimaan sitä, miten sisäisellä viestinnällä voitaisiin tuoda sisäistä henkilökiertoa näkyvämmäksi ja houkuttelevammaksi vaihtoehdoksi osaamisen kehittämisessä. Toinen asia, jolla tutkimusta voisi jatkaa olisi läh-teä tutkimaan sitä, miten esimies voisi tukea alaisiaan löytämään oman sisäisen motivaationsa henkilökiertoon lähtemiselle.

## Lähteet

- Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen. Avain tuottavuuteen. Helsinki: Kauppakamari.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 6. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava.
- Kaartinen, L. 2011. Osaamista kehittämään. Periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. Helsinki: KT Kuntatyönantajat.
- Kaivola, T & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Kaymaz, K. 2010. The Effects of Job Rotation. Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations. Business and Economics Research Journal. Vol 1, No. 3, 69-85.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro 2010.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.
- Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Tammi.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Osaaminen muutoksessa. 2009. Helsinki: Valtionkonttori, Kaiku-palvelut.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppakaari.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. 1-2. painos. Helsinki: Edita Prima.
- Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, taidon ja suorituksen johtaminen. 3. painos. Helsinki: Kauppakaari.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta. Helsinki: Talentum.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro.

Valtionhallinnon henkilökierto-opas. 2012. Helsinki: Valtionvarainministeriö.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. E-kirja. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. E-kirja. Helsinki: Edita.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.

#### Sähköiset lähteet

eOSMO. 2011. Osaamista kehittävä työkierto. Viitattu 5.3.2017. <http://www.eosmo.fi/ty-okirja/tyonkierto/index.html>

Heathfield, S. 2016. Keys to Successful Job Rotation. Viitattu 20.4.2017. <https://www.thebalance.com/job-share-good-and-bad-1918169>

Larvi, T & Vanhala, A. 2014. Esimiehen kolmen suora: Arvostus, luottamus ja oikeudenmukaisuus. TTT-lehti. Viitattu 29.4.2017. <http://www.tttlehti.fi/esimiehen-kolmen-suora-arvostus-luottamus-ja-oikeudenmukaisuus/>

Valtionkonttori. 2017. Henkilökierto. Viitattu 29.4.2017. [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Uudelleensijoittaminen\\_ja\\_liikkuvuus/Henkilokierto\\_ja\\_muu\\_sisainen\\_liikkuvuus/Henkilokierto](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Uudelleensijoittaminen_ja_liikkuvuus/Henkilokierto_ja_muu_sisainen_liikkuvuus/Henkilokierto)

#### Muut lähteet

Työjärjestys 2017. Käräjäoikeus X.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2016-2017. Käräjäoikeus X.

## Kuviot

Kuvio 1: Osaamisen määritelmä (Sydänmaanlakka 2015, 153).....	9
Kuvio 2: Organisaation osaamisen kokonaisuus (Tuomi & Sumkim 2012, 51) .....	10
Kuvio 3: Osaamispääoma (mukailen Ojala & Ahonen 2003, 65) .....	13
Kuvio 4: Henkilökiertoprosessi (mukailen Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 18) .	22
Kuvio 5: Yhteenveto haastatteluiden tuloksista .....	29
Kuvio 6: Harjoittelijoiden 3 kuukauden työkierto.....	31

## Taulukot

Taulukko 1: Nykytila, haastattelutulokset ja johtopäätökset .....	41
Taulukko 2: Harjoittelijoiden työkierto, haastattelutulokset ja johtopäätökset.....	42
Taulukko 3: Kannustaminen, haastattelutulokset ja johtopäätökset.....	42
Taulukko 4: Haasteet, haastattelutulokset ja johtopäätökset .....	43
Taulukko 5: Hyödyt, haastattelutulokset ja johtopäätökset .....	44
Taulukko 6: Kehittäminen, haastattelutulokset ja johtopäätökset.....	46

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko 1 .....	55
Liite 2: Haastattelurunko 2 .....	56

Liite 1: Haastattelurunko 1

Haasteltava nro \_\_\_\_\_

**Taustatiedot**

Esimies	Kyllä_____	Ei_____
Työskentelyaika	Alle 5 vuotta ____	10 - 20 vuotta ____
	Yli 20 vuotta ____	5 - 9 vuotta ____
Onkko vaihdellut työtehtäviä	Kyllä_____	Ei_____

**Sisäinen henkilökierron nykytila**

Miten kansliahenkikökunnan sisäinen henkilökierto toimii mielestäsi tällä hetkellä?

Onnistuuko työtehtävien vaihtaminen organisaation sisällä?

**Sisäisen henkilökierron haasteet**

Minkälaisia haasteita näet henkilökierron toteutukseen liittyvän?

Miksi henkilöt eivät mahdollisesti lähde kiertoon?

**Sisäiseen henkilökiertoon kannustaminen**

Miten henkilöitä kannustetaan lähtemään henkilökiertoon?

Mikä on motivoinut sinua lähtemään henkilökiertoon?

Tuetaanko osaamisen kehittämistä?

**Sisäisen henkilökierron hyödyt**

Minkälaisia hyötyjä näet sisäisellä henkilökierrolla saavutettavan?

Mainitse kolme asiaa, jotka sinulle tulee ensimmäiseksi mieleen.

Voisiko sisäinen henkilökierron olla hyötyä hiljaisen tiedon jakamisessa?

**Sisäisen henkilökierron kehittäminen**

Miten sisäisen henkilökierron houkuttelevuutta tai toteuttamista voitaisiin lisätä? (urasuunnittelu, seuranta, esimiehen rooli jne.)

Miten näet, pitäisikö osaamisen laajentamisesta palkita jotenkin?

Liite 2: Haastattelurunko 2

Haasteltava nro \_\_\_\_\_

Taustatiedot

Vakinainen	Kyllä ____	Ei ____
Työskentelyaika	Alle 5 vuotta ____	10 - 20 vuotta ____
	Yli 20 vuotta ____	5 - 9 vuotta ____

Harjoittelijoiden työkierto

Miten harjoittelujakso lähti käyntiin ja miten se eteni?

Mitä kaikkea prosessi sisälsi?

Mitä hyötyä näet siitä, että kiersit organisaatiossa koko harjoittelujakson ajan verrattuna siihen, jos koko harjoittelujakso olisi ollut yhdessä työpisteessä?

Olisiko vakituiselle henkilökunnalle hyötyä vastaavanlaisesta kierrosta?

Mitä harjoittelujaksossa olisi voinut tehdä toisin?

Onko sinulla ideoita harjoittelujakson kehittämiseen?